[美] 马戈特·莫雷尔
斯蒂法妮·卡帕雷尔 著



我们用持久的忍耐征服一切。
——沙克尔顿家族座右铭

沙克尔顿领导艺术

Shackleton's Way

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Shackleton's Way



《沙克尔顿领导艺术》充满了在高度危险的情况下勇敢领导的实例。成功领导者的典范所具有的特性、团队的组建以及克服困难和顶住压力所需要的精神，在这本书里都得到了充分的诠释。我们的飞行指挥和机长们都将被要求读这本书。

——吉恩· 克兰兹，美国国家航空航天局前飞行指挥，著有《永不言败》

如果扭转历史，把欧内斯特爵士带到今天的商业世界中来，他肯定会和杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、郭士纳以及戴尔并驾齐驱。值得庆幸的是，对我们所有人来说，他不朽的领导经验可以随时供我们借鉴，帮助我们实现最远大的抱负。

——詹姆斯·M·西特林，《高层的经验》的合著者，史宾沙公司常务董事

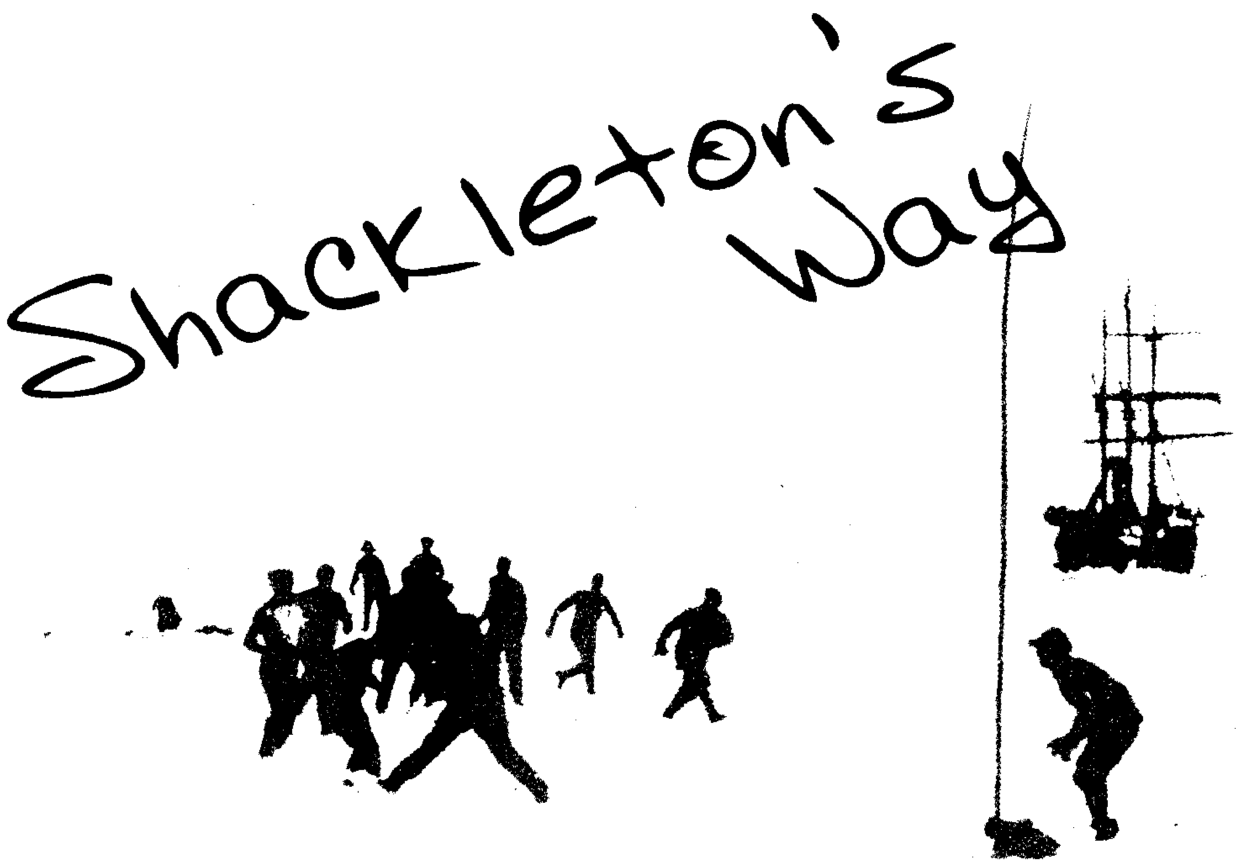
沙克尔顿的传奇体现了领导艺术的真谛：为了让大家同心协力实现看起来不可能实现的目标，就要先帮助每个人达到他的最佳状态。

——帕特里克·T·哈克，宾夕法尼亚大学沃顿商学院院长

“持久号”南极探险最终没有达到原定目标，但是这次探险对于领队沙克尔顿来说，却是一次非凡的成功。当他们的船陷在一个遥远而又结冰的海域中时，是他把手下所有的人都安全带回了家，他用他历经二十多年磨练的领导才能救了所有的人。沙克尔顿杰出的领导策略似乎跟今天高风险、重革新的企业家精神不谋而合，他所留给后人的经验是永恒而无价的。

ISBN 7-80073-930-9
9 787800 739309 >
www.publish.citic.com

ISBN 7-80073-930-9/F · 589
定价：22.00元



沙克尔顿领导艺术

[美] 马戈特·莫雷尔
斯蒂法妮·卡帕雷尔 著

沈 洁 孙 婕 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

沙克尔顿领导艺术 /［美］莫雷尔等著；沈洁等译.—北京：中信出版社，2003.10
书名原文：Shackleton's Way
ISBN 7-80073-930-9

Ⅰ.沙… Ⅱ.①莫…②沈… Ⅲ.沙克尔顿—领导艺术 Ⅳ.① K835.615.89 ② C 933.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第075898号

Shackleton's Way
Copyright ©2001 by Margot Morrell and Substantial Films Inc.
Chinese（Simplified Characters Only）Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.
ALL RIGHTS RESERVED.

沙克尔顿领导艺术

SHAKEERDUN LINGDAOYISHU

著　　者：［美］马戈特·莫雷尔　斯蒂法妮·卡帕雷尔
译　　者：沈　洁　孙　婕
责任编辑：张　蕾　赵春阳
出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼　邮编　100600）
经 销 者：中信联合发行有限公司
承 印 者：中国农业出版社印刷厂
开　　本：787mm×1092mm　1/16　　印　　张：15.75字　　数：180千字
版　　次：2003年11月第1版　　印　　次：2003年11月第1次印刷
京权图字：01-2003-1207
书　　号：ISBN 7-80073-930-9/F·589
定　　价：22.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。服务热线：010-85322521
E-mail:sales@citicpub.com　010-85322522

献给

艾莉森、珍妮、罗兹、内瓦和苏珊

我们的姐妹，我们最好的朋友

序

我不记得小时候有谁让我坐下来，告诉我一些关于祖父欧内斯特·沙克尔顿（Ernest Shackleton）的故事。但不知怎么的，我似乎一直就知道他是个伟大的南极探险家。我知道他在1922年就已经去世了，那年他47岁，正领导着他的第三支探险队，那时我父亲爱德华才10岁。我为我的祖父感到自豪，但是他的世界似乎离我很遥远。

这种距离感在1991年发生了实质性的变化，那一年我在南极地区度过了一个月的时间，乘坐的是皇家海军的巡逻船“持久号”，它是以我祖父最著名的那条船命名的。“我们用持久的忍耐征服一切”是沙克尔顿家族的座右铭。对我来说，在那次旅程中充满了一个个瞬间，让我觉得仿佛回到了祖父的时代。那是令人感动的美妙经历。事实上，大多数人都无法从第一次近距离接触南极的震撼中恢复过来。那是一个非同寻常的地方。我还记得当新“持久号”的船长第一次从南极回来时，我遇见他，那一次他的船沉没在威德尔海中。就像任何一个有灵魂的人初次面对南极洲一样，他也受到了非常大的震撼。他告诉我，当他接近南极洲的时候，他无法离开船桥，因为展现在他眼前的景象是如此动人心魄。我很理解。

3年以后，皇家海军带我去看祖父在格吕特维肯的坟墓，那是南乔治亚岛上一个废弃的捕鲸站。在附近的另一个捕鲸站斯特罗姆内斯，我将要为一块纪念匾揭幕，那是为了纪念欧内斯特·沙克尔顿和他的伙伴们乘坐小船从象岛出发，经过漫长而英勇的航程，又长途跋涉走过人迹罕至、多山的南乔治亚岛，终于在1916年5月20日抵达这个捕鲸站。当船越来越靠近坎伯兰东湾的时候，我看到了祖父曾经欣赏过的绝美景色：巨大的天蓝色诺登舍尔德冰川，以及旁边那令人惊诧的淡绿色斜坡。

我站在一艘船的船桥上。如果祖父还在世，他一定会感到惊诧，因为他的海上生涯是从帆船上开始的。皇家海军舰艇"诺福克号"配备了最好的传感器和通讯设备，还携带了一架"山猫"直升机。船上的中尉和我穿上了橘红色的救生衣，乘坐直升机从宏伟的纽马亚冰川上方飞向大陆。一切都很平静，尽管在这里飞行经常会受到猛烈的下降风的侵扰，风速有时候达到80节（约合148公里/小时——编者注），形成的强大拉力可以把一架飞机拽下来。我们在爱德华王角着陆，受到了驻军的欢迎，然后出发前往墓地。一只很小但很固执的海豹挡住了我们的去路。它先看看我，再看看中尉，似乎没法决定它更讨厌我们中间的哪个。趁它还没做好决定，我们迅速地分头从它两边绕过，走进了围起来的墓地。

祖父的坟墓在墓地的尽头，坐落在宏伟的群山脚下。在朴素的花岗岩墓碑上镌刻着这样的话：献给亲爱的欧内斯特·沙克尔顿爵士，探险家，生于1874年2月15日，于1922年1月5日辞世。站在那里，我感到非常非常遗憾，我们之间隔着这么多年的时光，使我们的生活无法相连。

第二天，"诺福克号"停泊在斯特姆耐斯湾，船长和我乘坐

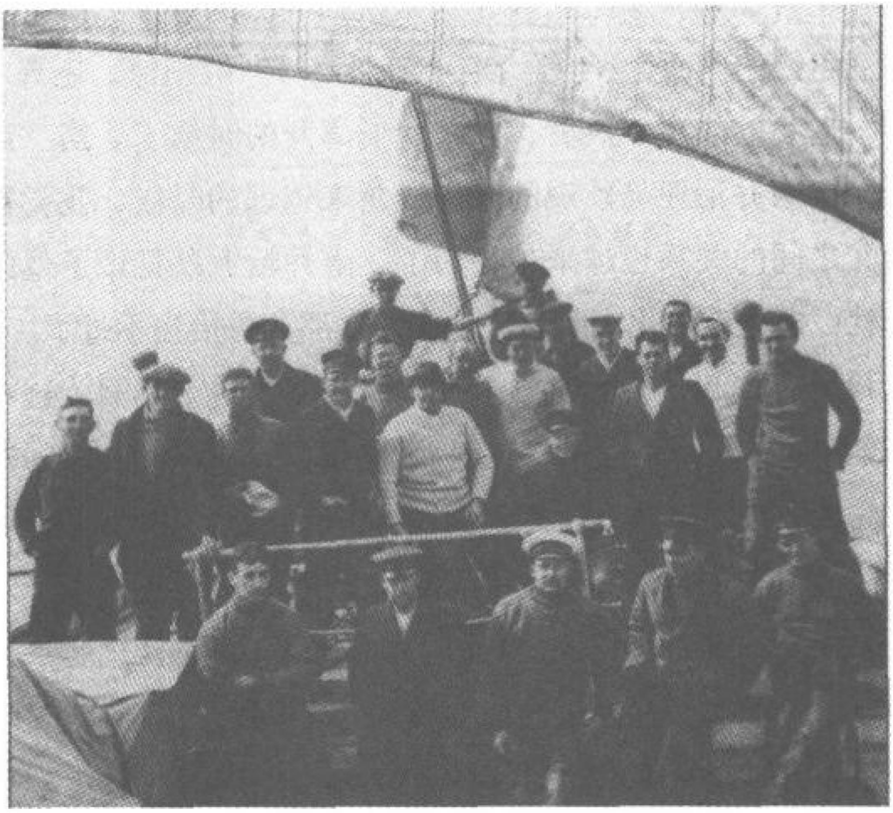
直升机到岸上。在捕鲸站，我做了简短的演讲，然后在管理人员的住宅外面揭开了纪念匾。这是块很气派的牌匾，匾上有一个沙克尔顿的侧面像、“詹姆斯·凯尔德号”的画像，还有“持久号”探险的故事。然后，该是我们离开的时候了。当“诺福克号”离南乔治亚岛壮观的海岸线越来越远的时候，我觉得我和祖父之间的关系也越来越密切了。南乔治亚岛见证了他的伟大成就：把灾难转化为胜利。他安息在那儿再恰当不过了。

最近，兴起了一股欧内斯特·沙克尔顿爵士热潮，这本书就是个突出的例子。我第一次见到马戈特·莫雷尔是在1997年，那时候她即将结束她对沙克尔顿领导模式长达13年的专门研究。斯蒂法妮·卡帕雷尔是位商业记者，她用她1998年在《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)上的那篇文章重新燃起了人们对沙克尔顿的热情。她们所总结出的可供现代企业借鉴的沙克尔顿领导艺术是一种创新的、卓越的贡献。

对我而言，这位我从来不曾见过的祖父离我也不再遥远。

亚历山德拉·沙克尔顿

于伦敦



Royal Geographical Society, London

成功的失败

“持久号”南极探险（1914~1916年）最终没有达到原定目标，但这次探险对领队沙克尔顿来说是一次非凡的成功。当他们的船陷在一个遥远而又结冰的海域中时，是他把手下所有的人安全带回了家。他用他历经20多年磨练的领导才能救了所有的人。他杰出的领导策略似乎跟今天高风险、重革新的企业精神非常吻合。

第一排（从左至右）：克拉克、沃迪、麦克林、马斯顿、麦基尔罗伊。

第二排：奇塔姆、克林、赫西、格林斯特里特、沙克尔顿、古奇（一位朋友，坐着的）、里金森、赫尔利。

第三排：麦克尼什、詹姆斯、怀尔德、沃斯利、赫德森、豪、格林。

最后一排（中间）：奥尔内斯、贝克韦尔。

照片中没有的：奥德利斯、克尔、麦卡锡、麦克劳德、文森特、布莱克博罗、斯蒂芬森。

导　言

他被称为“有史以来世界上最伟大的领队”。然而，他从来没有领导过27人以上的团队，也几乎从来没达到过自己设定的目标，在他死后直到最近也没有多少人记得他。但是，一旦你听过欧内斯特·沙克尔顿爵士的传奇故事和1914~1916年间他那非凡的远征南极的经历，你就会同意他那些部下对他的热情洋溢的赞扬。他是伟大领导者的典范，更是处理危机的大师。

那是因为沙克尔顿的失败仅仅是在本来就不太可能成功的事上，而他的成功却恰恰是在难以想像的事上。他曾在给他太太埃米莉的一封信中写道：“我热爱挑战，当事情变得容易的时候，我就讨厌它。”1902年，在著名探险家罗伯特·F·斯科特（Robert F. Scott）带领的“发现号”远征中，他作为“远南”3人考察小组的一员没能最终到达南极。但是，他们是在拖着被坏血病侵袭的身体进入南极地区460英里（1英里约合1.6093公里）以后才返回的，在那时候只有极少数人才经历过那个地区可怕的寒冷。6年以后，在由他自己领导的远征中，沙克尔顿在离极点仅97英里时又一次被迫返回，因为他意识到如果他的队伍继续前进，队员们就一定会饿死。考虑到他付出的巨大努力，

人们原谅了他的失败。他被爱德华七世封为爵士，并被全世界敬为英雄。

1914～1916年的“持久号”探险是他最大的失败，甚至还未触及南极洲他就失去了他的船。然而，经过两年悲惨的生死存亡的斗争，当他终于成功地把他所有的队员安全带回的时候，他的领导才能达到了一个新的顶峰。

这是一个如此令人惊异的故事，以至于你会想知道为什么“持久号”探险的传奇没有成为学龄儿童的读物。如果说沙克尔顿的数次远征因为没有达到目标而成为他本人的遗憾的话，那么他在这些过程中的许多重大成就却是值得赞扬的。作为“发现号”探险队的一员，沙克尔顿是最早尝试到达南极的人之一，他们甚至已经冒险进入了南极地区的海岸。他最早在一个遥远的南极小岛上发现了植物。他领导的“尼姆罗德号”探险确定了地球南磁极的位置，这对航海图具有无法衡量的价值。他第一个在南极地区发现了煤，改变了科学家们对南极洲的组成和由来的看法。他还在探险包装、服装、饮食、运输工具和装备方面开展了一系列的革新。

40岁那年，欧内斯特爵士为了创造他所认为的地球上最伟大的探险，开始了一次独立的航程：步行1 800英里穿越南极地区。根据沙克尔顿家族的座右铭“我们用持久的忍耐征服一切”，远征船被命名为“持久号”。“持久号”在1914年8月也就是第一次世界大战拉开帷幕的时候启航，一路前行，途经布宜诺斯艾利斯和南乔治亚岛，最后到达南极圈，在那里奋力穿过了1 000英里冰封的海水。就在离目的地瓦瑟尔湾还有一天航程的时候，船被阻在了威德尔海的极地冰块中，“就像巧克力棒中的杏仁”。

在远离文明社会1 200多英里的一大块冰川上，探险队员

们陷入了困境。在情况看起来已经不能再坏的时候，更不幸的事发生了。大块的浮冰把船摇摇晃晃地往北拖了10个月。接着，“持久号”被挤碎，船上人员不得不在浮冰上扎营。一个月之后，他们惊恐地看着他们的船完全沉到海底。没有人知道发生在他们身上的事，他们能依靠的只有从破船中抢救出来的3艘摇摆不定的救生艇。沙克尔顿只允许他的队员们携带几件生存必需品。最先扔掉的是金币和一本圣经，留下的则是个人日记和一把班卓琴。

在天气最严酷的时候，队员们忍受着极度的低温，他们甚至可以听到海水结冰的声音。刺骨的严寒使他们的衣服上结了一层坚冰，更冻坏了他们的手脚。他们住在又轻又薄的帐篷里，以至于可以透过帐篷看到月亮。他们在漫长极夜的极度寒冷和黑暗中度过了差不多4个月的时间。当南极的夏天终于送来了温暖和一丝宽慰的希望时，队员们却又要每天清晨在冰冷的水坑中醒来，因为他们的体温融化了帐篷底下的冰。他们赖以维持生命的食物主要是企鹅、海豹，有时候还有狗，这使得他们感到身体虚弱却又肥胖。

新西兰探险家埃德蒙·希拉里爵士（Sir Edmund Hillary）在1976年曾经写过关于“持久号”探险的文章，对他们所遭受的痛苦，表示同情和理解。他写道：“危险是一回事，但危险连同长时间的身心不适和困苦又是另外一回事。大多数人可以忍受一点危险——它意味着更加刺激的挑战，但是没有人喜欢困苦和病痛。”

当下面的冰最终开始崩裂的时候，探险队的队员们只能求助于那3艘小救生艇。在4个多月令人精神麻木的无聊生活之后，他们突然间投入到一场激烈的求生斗争之中，这场斗争使他们挑战了人类能力的极限。他们跟大海抗争了将近一

个星期，终于到了陆地上。那时候，他们寒冷、饥饿、筋疲力尽，甚至口渴到舌头都已经肿大。当他们终于到达象岛的时候，却发现那是一片糟糕的布满了海鸟粪的狭长陆地，还会经常受到暴风雨的侵袭。大多数队员们在两艘翻转的救生艇下挤作一团度过了他们最后几个月的痛苦时光。

沙克尔顿带领5个人，乘一只救生艇在波涛汹涌的大洋中航行了800英里，最终到达了南大西洋南乔治亚岛有人居住的地区。当他们奇迹般地到达目的地的时候，却发现必须穿越一个几乎无法通行的冰冻山岳地带才能到达一个有人烟的捕鲸站。那些一生中历经磨难并被磨难严重摧残的捕鲸手们，对来人的英勇十分敬畏。沙克尔顿立即下令调转航向，努力营救被困在象岛上的剩余船员。令人惊奇的是，每个船员都还活着。

这一切都应该归功于沙克尔顿。

拿破仑曾说过："领导者是希望的经销商。"无论是在1907~1909年，"尼姆罗德号"的极地探险队员生还无望的时候，还是在"持久号"远征的漫漫艰险中，沙克尔顿都能使队员们充满希望。在有些情况下认为会活着出去都似乎很荒谬，可沙克尔顿还是使他的队员相信只有傻瓜才认为自己不会活下来。参加"持久号"探险的物理学家雷金纳德·W·詹姆斯说："我们处于困境时，头儿是能够带领我们走出困境的人。他的领导艺术不言自明。"

这个手下人口中的"头儿"把他的成功建立在友情、忠诚、责任感和决心的基础上，而最重要的是乐观的态度。早期的极地探险中，队员们悲惨死亡的故事到处流传，就因为他们与像沙克尔顿这样的领导者无缘。他们因为事故、饥饿、寒冷和疾病而悲惨地死去。有些人濒临疯狂边缘，被逼自杀，或者在极大压力之下造反、杀人乃至吃人。

1912年澳大利亚探险家道格拉斯·莫森（Douglas Mawson）带领的南极探险队以灾难性的结局而告终，他失去了他的两个伙伴：一个死于事故，另一个死于饥饿。道格拉斯本人也患了败血病，在鞋底脱落之后，他只好把它们绑到脚上。1871年的“北极星号”探险是美国人到达北极的第一次尝试，这次远征充满分歧与争吵，船长查尔斯·F·霍尔（Charles F. Hall）被手下人毒死；接下来船上的情况由于缺乏纪律、船员酗酒和精神上的痛苦而更加混乱。19世纪90年代，在海军上将罗伯特·E·皮尔里（Robert E. Peary）的航行中，几名船员谴责他以“不可容忍的残酷手段”对待下属，并且责备他应为一两起自杀事件负责。另一个南极探险者阿道弗斯·格里利（Aldolphus Greely）的25名队员中有19名饿死，而他自己也被迫对食人做出辩护。甚至在沙克尔顿的“持久号”探险中，受命为穿越南极设置补给站的“罗斯海小队”也损失了3个人：一人死于败血病，另外两人死于一起愚蠢的事故。

我们可以读读“比利时号”南极探险队中的一员，弗雷德里克·库克（Dr. Frederick Cook）博士1898年6月19日写下的日记，那时他们的船已经陷在冰中3个月了。“两个月内，船舱中大部分人脸色变得极为灰暗，尽管没有几个超过30岁的。我们的脸颊深陷，而在这种生存状况中最令人悲哀的是，我们没有俏皮话，没有快乐积极的气氛和希望的存在。”

与之形成鲜明对照的是“持久号”探险队员弗兰克·赫尔利（Frank Hurley）写于1915年6月21日的一段话，那时他们已经被困在大冰块中5个月了。“船舱中有一种诗意的气氛。麦克林在他的小床上写诗，我也是如此。麦基尔罗伊正在想法摆弄一件低领露背的舞蹈服，这时，赫西大叔正被一群想让他用班卓琴伴奏进行彩排的人包围着。”

他们获救60年后，一名采访者问“持久号”大副莱昂内尔·格林斯特里特（Lionel Greenstreet）：“那么多的探险均告失败，而你们是怎么活下来的呢？”这位当时年过八旬的老水手答道：“沙克尔顿。”

英国探险家阿普斯利·彻里加勒德（Apsley Cherry-Garrard）称他的同行们为“南极学家”，并用一段话很好地表述了他对他们的看法：“若想要科学探险队队长，请斯科特来；若想要组织一次冬季长途旅行，请威尔逊来；若想组织一次快速而有效率的极地探险，就请阿蒙森来；若陷于十分危险的境地而想要摆脱困境，一定要请沙克尔顿来。”

沙克尔顿非凡的勇气和冒险精神从未使他变得草率。他目睹过探险的恐怖，并且断定，有些目标尽管崇高，却不值得付出这么多的痛苦和鲜血。当他结束“尼姆罗德号”探险，随“远南”小组回来以后，他对他妻子说：“我宁愿要一头活驴，也不要一头死狮。”对沙克尔顿来说，人活着才是最重要的。无论什么时候，他总是先选择活命，哪怕只是一天，因为生命的延续是达到更高目标的基础。

尽管沙克尔顿多次对自己和家人发誓他会放弃探险，但他仍然离不开南极。他为自己对南极的沉迷付出了很大的代价。他在“探索号”上照的照片向人们展示了一个形容枯槁的男人，那是他在1921年最后一次航程中拍的，照片中的他远比他的实际年龄47岁要老得多。他脸上的每一寸都写满了过去航程留下来的疲倦以及5年前为了救他的伙伴们而付出的超乎寻常的努力。

当时，没有多少人重视沙克尔顿和他的队员们在“持久号”探险中的救援行动。尽管失踪人员的重新露面成了全世界的头条新闻，但是公众对这些大难不死的人并不是很感兴趣，因为他们是为了争取个人荣誉并且他们的苦难是自己造

成的。当时欧洲卷入了第一次世界大战，人们更愿意去赞颂那些为国捐躯的英雄。

战争英雄代替了探险英雄。“持久号”探险队队员托马斯·奥德利斯（Thomas Orde-Lees）获救之后悲叹道：“如今人们不把死亡当回事，死亡被视为一种荣耀。人们将伤亡人员名单称为荣誉名册。”

如今，南极洲在西方精神中占有很高的地位。它象征着难以达到的梦想、绝对的与世隔绝、人类对抗自然的最艰苦斗争以及人类精神上和身体上的最高极限。它代表着这样一种测试：假如你从南极洲死里逃生，那么你已经脱胎换骨了。

然而，南极洲有如此独特的美。每一个曾到过这个被称为“冰洲”的地方的人都会谈起它的雄伟、它深邃的宁静和隐藏在它那朴素的蓝白配色之下的非同一般的色彩。早期的探险家们在叙述航行过程的时候，会在令人毛骨悚然的故事中间忽然停下来去描写风景。澳大利亚探险家斯科特带领的“发现号”探险队中的物理学家路易斯·C·伯纳基（Louis C. Bernacchi）写道：“冰晶结成的云朵不时地蒙住太阳，就像覆上了一层薄薄的闪亮外衣，这件外衣放射出的光芒使整个苍穹布满了灿烂夺目的光圈。”

许多到过南极的人都一次又一次地被它吸引。有些人把到南极旅行描述成一种心路历程，对他们来说，内心所经历的跟实际上所走的路一样多。甚至那些足不出户的神游旅行者也被南极探险中无尽的戏剧性事件所吸引，从而一生致力于学习和收集有关南极的历史和知识。这是一个几乎未被文明触及的地方，以后它很可能保持现状，因为环境学家们竭尽全力来保持它的质朴本色。1959年，各国签署了一份国际协议，承诺将南极洲奉献给和平与科学。这是与20世纪完全融为一体的大陆：从20世纪初最早

的几次探险一直到世纪末蓬勃发展的旅游业和科学考察。

在新千年的前夜，公众自然而然地对沙克尔顿怀有一种他在事业的巅峰期曾领受过的钦佩之情。如今，博物馆的展览、咖啡桌上摆设的画册、纪录片、好莱坞电影剧本以及他早期探险报道的重印本都向人们重新讲述着“尼姆罗德号”和“持久号”的探险故事。对冒险故事的爱好，对可敬可佩的英雄形象的追求，以及对以结果为导向的新领导典范的寻求共同促成了沙克尔顿声望的复苏。另外一个使得沙克尔顿看起来像现代英雄的原因是：我们已经厌倦了牺牲和绝望，正在寻求新的领导者，他们是生存者和乐观主义者，他们有能力带领我们进入一个全新的时代。

如果我们最热爱的领导者就是我们自己想要成为的那一种人，那么对沙克尔顿的景仰也就在意料之中。他是个绅士、诗人和冒险家，男人想待在他身边，女人想得到他，这没什么可说的。他是强壮的、令人信服的和迷人的，而且他非常喜欢在夜里畅饮狂欢。当然，他有缺点——他的缺点是众所周知的。为了达到目的他可以不留情面，对挑战他权威的人他决不宽恕。在金钱上，他疏忽大意，追求快速致富的买卖。他是个以自我为中心的人。为了工作，他长时间地离开妻子和3个孩子，而当他在家的时候，有时又会把心思放在其他女人身上。

他轻浮的一面给人以错觉，掩盖了他认真敏锐的一面，而这种认真和敏锐正是今天的领导者仍应具备的出色素质。1995年5月，克林顿总统的科学顾问、美国国家科学基金会前任主席尼尔·F·莱恩（Neal F. Lane），在密歇根大学学位授予典礼的讲话中举了沙克尔顿的例子。他说：“只有具备团队合作精神——就像80年前沙克尔顿和他的探险队员们所做的那样，我们才能克服难以预料的挫折和困难，赢得由此而来的满足感。在我

看来，那些对意外情况做好应对准备并且致力于培养团队精神的组织机构，无论是商业组织、中小学、大学还是政府机构，都会成为21世纪的领袖。对我们每个人来说这也是一样的。”

沙克尔顿遇到过许多今天的经理人同样面临的问题：把一个由不同人组成的队伍团结起来朝共同的目标努力，应付态度坚决的反对者，使那些总是发愁的人振作起来，防止有不满情绪的人破坏气氛，与厌倦和疲劳做斗争，给混乱的环境带来秩序，用有限的资源工作。

他具有最优秀的商业领袖（那些能够迅速地适应工作中飞速变革的领导者）所应具备的素质。20世纪晚期改变了整个世界的民主原则最终渗透到办公室之中，等级制度正在被摧毁，形式主义也在慢慢消失，甚至连最高层的领导者也拒绝接受象征特权阶层的额外附属品。他们想要获得成功，但是同时也希望能为他们所在的领域做出贡献。

就雇员而言，与过去相比，他们受到更好的教育，有更广阔的视野，更加精明而有抱负。他们讨厌受控制和逼迫，希望被激励和引导，期望能用自己的聪明才智与领导者进行平等的交流，从而帮助领导者带领公司向正确的方向前进。他们并不满足于当前的工作，有着更高的职业目标和个人兴趣。最令人欣慰的是，如今的办公室是最多样化的社会组成部分之一。妇女和少数派在办公室里的权力增大，从而给办公室文化带来了新的变化。

新旧时代的交替也给公司带来了冲击。婴儿潮时期出生的那一代人开始掌权，他们中的许多人从未想过会成为坐在办公桌后面的商人。他们理解沙克尔顿在掌握权力时的身不由己和他内心的烦扰不安。他们抗拒很多过去的组织和领导模式：权力等级制度、军事制度，甚至生产线。1999年4月，《华尔街日

报》的一篇报道上说，一位拥有多家服装连锁店的老总开展了一次管理培训活动，把零售业竞争比做军事战争，结果管理者们纷纷抗议，部分管理者愤然退出。实际上，现在反而是军队要从商业领域借鉴管理经验来寻求一种更好的人员管理方式。

然而，意义最深远的变革则是从由砖头水泥堆砌的传统商业到网络时代的飞跃。精通互联网的年轻企业家们与经验老道的管理者们共同管理公司。投资者放弃了传统的成功策略，而从风险投资中寻求新的契机。在这样的时代，沙克尔顿到不为人知的地方探险的故事会再次引起人们的想像又有什么值得大惊小怪的呢？沙克尔顿不得不放弃他那艘稀有的木制三桅帆船，在那片广袤的土地上争取一种全新的胜利。他并不善于赚钱，但是他开启了通往新世界的大门，并且带领人们走进灿烂的新世界。局面再次发生了转变，这位开拓者正在收回属于他的领先于战斗英雄的位置。

所有这些变化都需要新的领导策略——沙克尔顿式的领导策略。沙克尔顿的领导策略是与陈旧的命令控制式管理完全对立的，他的领导模式重视灵活性、团队合作精神和个人成功，它恢复了一些过去曾有过的彬彬有礼和绅士派头，但却没有潜在的排外的封闭系统。这是一种人性化的领导模式。

关于领导才能的问题，最有发言权的是那些被领导的人，所以作家们主要研究的就是那些曾经是沙克尔顿下属的人们写的文章，因为在他们的文章里有对沙克尔顿卓越领导才能的分析和评论。“持久号”探险队队员们的日记具有无法估量的价值，尤其是托马斯·奥德利斯保存的那本日记，因为他对有关领导才能的问题特别感兴趣。沙克尔顿那代人跟我们一样十分热衷于寻找成为优秀领导者的秘诀，为此，与他同时代的一些人曾对他有过生动的描述。作家们还参阅了沙克

尔顿自己写的文章以及他的家人和其他沙克尔顿的研究者收集的资料。遗憾的是，沙克尔顿的日记和两本自传并没能揭示出他领导策略的内在逻辑。

广为流传的关于沙克尔顿的神话似乎暗示着他具有超人的力量，但是如果你仔细读一下他的故事，你会发现他的领导才能中最闪光的部分都是可以学习和借鉴的。他只是个平凡人，他靠自己的努力才成为一位杰出的领导者。他从同辈中脱颖而出，并赢得了下属们坚定的拥护和忠诚。从本质上说，他的故事就是要告诉我们，一个人为了实现目标——从小目标到奇迹般的梦想，可以释放出他们从来不曾想像过的巨大能量。

《沙克尔顿领导艺术》是新一代领导者的指南。它可以指导那些已经接受了新型办公室文化却仍然不能将之转化为有效策略的领导者。通过这本书，读者可以学习怎样激发具有不同能力和背景的员工的潜能并把他们团结起来，怎样组建成功的团队，怎样才能让每一个员工都有被欣赏和激励的感觉。这本书还告诉人们怎样处理紧急情况，特别是如何摆脱困境、鼓舞人心，并在面对突然事件时迅速改变方向。沙克尔顿的例子还说明了在工作中增添幽默和乐趣的重要性，怎样在不失身份的同时与员工打成一片，以及何时培养员工。

这本书详述了沙克尔顿的职业生涯，突出从他的经历中收集到的重要经验。它还记载了那些不需要到世界的尽头去寻找“持久号”精神的商人和其他领导者们是如何把这些经验运用到今天的实践中的。这些故事包括：当其他人都劝詹姆斯·克拉默（James Cramer）放弃新创立的华尔街网站（TheStreet.com）时，他是怎样用探险家的故事来指导和激励自己获得成功的；英国切斯特的奥克托有限公司（Octo Ltd）的老板杰里米·拉肯

(Jeremy Larken)用沙克尔顿的生存策略来处理现代商业灾难；前美洲豹北美公司(Jaguar North America)总裁迈克·戴尔(Mike Dale)用沙克尔顿的故事来激发经销商的热情，推动他们达到销量新高峰；哈佛商学院毕业生卢克·奥尼尔(Luke O'Neill)创建了一所反传统的探险中学，运用创造奇迹的沙克尔顿哲学来帮助学生实现理想；海军部部长理查德·丹齐克(Richard Danzig)以沙克尔顿为标准来衡量优秀军人。

任何人都可以从这些经验中受益：老师、父母、社团领导和公司经理。沙克尔顿的智慧绝不是简单或显而易见的。相反，它在很多时候是违背常理的，对那些已经深受传统管理策略影响的人来说尤其如此。沙克尔顿亲自为患病的虚弱船员端茶送水，满足那些自我主义者的虚荣心，而且始终跟那些持异议者保持良好的关系。他经常做出很大的个人牺牲。有时候他也无为而治。

科学家R·W·理查兹(R. W. Richards)曾经作为"罗斯海探险队"的一员参加过那次不幸的探险，他对沙克尔顿的评价十分简洁："尽管沙克尔顿有种种缺点，但他仍然是一个伟大的人，或者我应该说，他是一位伟大的领队。"

沙克尔顿令他的探险队队员们自愿追随他，他没有强迫他们这样做。在这个过程中，他让他的队员们改变了对他们自身和世界的看法。他所做的种种不仅使他们在有生之年都得到鼓舞，而且很久以后还在鼓舞着全世界。对一位领导者来说，没有比这更好的回报了。他取胜的秘诀是幽默、慷慨、智慧、力量，还有同情心。

这就是沙克尔顿领导艺术。

对沙克尔顿的赞美

勇气和毅力能够创造奇迹。那个人实现了我所见过的最伟大的奇迹。

——挪威探险家，南极的发现者
罗阿尔·阿蒙森（Roald Amundsen）

他头脑灵敏，可以预见未来，并会尽他所能预防一切不测事件的发生。

——“持久号”大副莱昂内尔·格林斯特里特

沙克尔顿：有趣而充满魅力的个性……一个最快乐的人……天生乐观，精力充沛。

——澳大利亚探险家道格拉斯·莫森爵士

他的心是如此年轻，这让他看起来比我们任何一个都要年轻。

——“持久号”和“探索号”外科医生
詹姆斯·A·麦基尔罗伊（James A. McIlroy）

他的纪律原则非常公平。他不赞成不必要的纪律。

——“持久号”海员威廉·贝克韦尔（William Bakewell）

“我发现他总能在最恶劣的情况下达到最佳状态，而且信心大增。”

——“持久号”摄影师弗兰克·赫尔利

毫无疑问，我们能活下来全都归功于他卓越的领导才能，

以及他能把一盘散沙转化成一个有凝聚力和共同目标的团队的力量。

——“持久号”物理学家
雷金纳德·W·詹姆斯（Reginald W. James）

无论发生什么事情，他总能在第一时间改变原来的计划并订立新计划，与此同时，他还能玩乐、讲笑话和跟别人分享笑话，通过这种方式来让每个人打起精神。

——“持久号”船长弗兰克·沃斯利（Frank Worsley）

他浑身充满了力量和坚毅，他从来不会在紧急关头惊慌失措。

——“持久号”船员和制帆员沃尔特·豪（Walter How）

目 录

序 ……………………………………………………………… Ⅸ

导言 …………………………………………………………… XⅢ

沙克尔顿跟今天工商界的经理人之间产生了共鸣。他以人为本的领导方式对任何一个处于领导地位的人来说都有借鉴意义，一些今天的领导者把沙克尔顿的方法成功地应用到了他们自己的工作中去。

1 成长历程 ……………………………………………………… 1

家庭培养起来的价值观对沙克尔顿独特、先进的领导风格的形成有很大的帮助，他竭尽所能走到了一个全新领域的最前方。他把失败的经历转化为有价值的经验，坚持在一个需要合作的环境下进行以相互尊重为基础的公平竞争。

美国海军部部长理查德·丹齐克认为沙克尔顿在文化上广泛的兴趣爱好是形成他富有思想性的领导风格的主要因素。

2 雇用出色的船员 ………………………………………… 37

沙克尔顿以一群经验丰富的工作人员为中心建立起了一个船员团队，通过特殊的面试方式来寻找独特的人才，而他的副手是他最重要的雇员。他希望从他的雇员身上找到乐观主义精神和愉快的心理状态，为他的雇员提供了最合理的薪水和他负担得起的最好的设施。

詹姆斯·克拉默把他的投资公司和华尔街网站免于夭折都归功于沙克尔顿为他树立的乐观主义的典范。

3　培养同事之间的友情 ……………………………………69

沙克尔顿在采取行动之前总是先仔细观察。他建立了一套日常工作秩序，这样，所有的人都清楚他们该做什么。他打破了传统的等级制度，公平地对待下属，通过各种非正式的聚会来培养团队精神。

帝杰银行的高级投资顾问埃里克·米勒认为沙克尔顿的领导策略完全适用于今天的工作场所。

4　采集每个人身上的闪光点 ……………………………………95

沙克尔顿以身作则。他理解并且接受船员们性格上的怪癖和缺点，利用随意的面对面交谈把他和下属联结在一起。他总是愿意帮助别人把工作完成，在他的帮助下，每个人都发挥出了自己的潜能。

卢克·奥尼尔在新英格兰建立了沙克尔顿学校，将沙克尔顿有关如何获得个人成就的思想付诸实践。

5　危机中的有效领导 ……………………………………121

沙克尔顿让每个人都知道他对成功很有信心、很有把握，他激发起所有人的乐观主义精神。他通过拉近与不满者之间的距离来消除不同意见，让每个人都忘记过去、着眼未来，努力使所有的人保持高昂的情绪。有时候，他甚至无为而治。

奥克托公司的杰里米·拉肯把沙克尔顿当做面临危机时明智领导的典范。

6　为艰巨任务组建团队 ……………………………………151

沙克尔顿使每个小组的才能和专业知识都很均衡，确保所有的小组都能并驾齐驱。他了解下情，保持警觉，扶持最弱的环节，让组与组之间互相帮助。

“阿波罗13号”飞船的指挥官詹姆斯·洛弗尔在如何带领下属渡过危机上找到了与沙克尔顿之间的共同点。

7　克服困难，达到目标 ……………………………………177

沙克尔顿对整项任务的完成负全责。即使是“老谨慎”有时也会冒很大的风险，但他找到了继续下去的灵感和动力，始终着眼于全局。他会暂时放下自己的工作去帮助他人。

美洲豹公司已退休的北美事务总监迈克·戴尔用沙克尔顿的故事激励他的销售人员，推动他们上了一个新台阶。

8　其道犹存 ……………………………………………………201

沙克尔顿的领导魅力是超越时代的，他为各行各业的领导者树立了榜样。沙克尔顿留下的宝贵经验不仅持久而且得以发扬。今天我们应该认真对待沙克尔顿的成功。

沙克尔顿的船员们 ……………………………………………213

致谢 ……………………………………………………………219

1 成长历程

他本质上是一名战斗者，不畏惧任何人任何事。尽管如此，他依然是个普通人，充满仁慈和慷慨，热爱并忠于所有的朋友。

——“发现号”物理学家路易斯·C·伯纳基



第一批队员

沙克尔顿生长在一个有着基督教教友派和爱尔兰混合传统的家庭，他有8个姐妹和1个兄弟。早期的家庭教育对他先进、谨慎而有效的领导风格的形成产生了很大影响。

这张照片摄于1880年前后，左起分别为：凯瑟琳、埃塞尔、克拉拉、埃米、埃莉诺、艾丽斯、格拉迪斯和海伦。站在最后一排的是欧内斯特，坐在前面的是弗兰克。

作为一名探险家，当沙克尔顿的声望处于顶峰的时候，他应邀回到他的母校，伦敦的达利奇学院，给学生颁发一个学术奖。在学生们的欢呼声中，他开玩笑说，这就好像他回到达利奇学院来领奖了一样。

实际上，少年沙克尔顿并没有显露出将来会声名显赫的征兆。早期的传记作家休·罗伯特·米尔（Hugh Robert Mill）是这位探险家的良师益友，他曾经开玩笑说，在沙克尔顿的童年时代，惟一预示着他会去南极的就是他在班里的名次，它坚定地屹立在“赤道的南边，有时候甚至接近极点”。沙克尔顿在达利奇学院演讲期间，一位老师在接受一份学生杂志采访时回忆起当年的他，印象中他是个居无定所的人。学生和老师一致认为他是个内向的男孩，比起游戏来，他对书更感兴趣，但他在学习上却很成问题。在他的成绩单上经常重复的一句话是：“他应该做得更好一些。”

一个同学看到了沙克尔顿的潜质。他回想起大约40年前的一件事，小沙克尔顿打败了一个正在欺负小男孩的校园流氓。从很小的时候起，沙克尔顿就倾向于扮演保护者的角色，挺身而出，伸张正义。

欧内斯特·亨利·沙克尔顿天生就是个大哥哥。1874年2月15日，他出生在爱尔兰基德尔郡的基尔基，在10个孩子中排行老二。他是个健康漂亮的男孩，有一双灰蓝色的眼睛和一头黑发。在他的家人和好朋友眼里，他是个幽默、富于想像力而又淘气的孩子。据他们说，他生长在一个充满爱的家庭，被众多温柔体贴的女性环绕着。除了他的8个姐妹，他的祖母和姑姑们经常帮他母亲照顾孩子们。难怪有许多人议论他身上女性化的敏感。尽管他体格强健，毅力惊人，而且行为粗暴，不苟言笑，

但同时他又非常温和而有教养，能很快原谅别人的过失，慷慨而不求回报。他的一个朋友称他为“拥有一颗慈母般的心的海盗”。男人和女人都看到了沙克尔顿的双重性格，都被这种无法抗拒的魅力所吸引。沙克尔顿自己也意识到这一点，他说：“我是个奇怪的混合体，同时具有男性和女性的特质……我在意念中或者行动上犯过各种各样的罪，而且从没在意过，但我不愿意看到孩子受苦，也不愿以任何方式欺骗别人。”

得益于他的家庭，沙克尔顿学会用宽容和同情的眼光去看世界，这对他领导风格的形成有很大影响。

亚历山大·麦克林（Alexander Macklin）医生在沙克尔顿的3次独立探险中两次担任随行医生，据他说，沙克尔顿一家人有明显的性格差异。他写道，沙克尔顿的母亲亨里埃塔·加万是个“热心的、无忧无虑的”爱尔兰妇女。她与众不同，坚持订阅一份男生刊物《男生报》。另一方面，沙克尔顿的父亲亨利是个“严肃、谨慎、可靠的约克郡教友派信徒”。沙克尔顿的祖先于18世纪移民到爱尔兰，在那里开办了一所进步的学校。有原则的个人主义是沙克尔顿家族直到今天还在延续的特征。

沙克尔顿的父亲带着全家人在基德尔郡一个草木茂盛的农场里定居。欧内斯特6岁时，全家人搬到达尔宾。于是，老沙克尔顿开始在当地三一学院学医。他后来成为一名医生，这份职业使他的全家人过上了舒适安定的中上阶层生活。

亨利·沙克尔顿对孩子们的管教显然不算苛刻，但却十分严格。全家人每天要在家里大声朗读圣经，极富戏剧天分的小欧内斯特带领他的兄弟姐妹们发起了孩子们的禁酒运动。他们聚集在酒吧门外大声唱歌，歌词里满是酒精的害处。到那时候，他们全家已经转而信奉英国国教，但是那种带有教友派文化气

息的朝气蓬勃的积极精神仍然留存着。19世纪后半期，基督教教友派信徒积极地活跃在全世界的进步政治运动中：废除奴隶制度、监狱改革、教育改革、反战运动、妇女选举权运动，以及主张酗酒是家庭暴力和贫困的主要原因的禁酒运动。

在沙克尔顿的一生中，在如何看待以及对待下属这个问题上，他始终走在时代前列。他还鼓励他的姐妹们要勇于表达自己的看法，发展自己的事业。在他的鼓励下，她们成为那个年代令人难忘的自给自足的女性，她们自主选择职业，成为艺术家、助产士、海关官员和作家。沙克尔顿长大以后放弃了禁酒运动和其他宗教活动，开始改变他性格中那些不足之处，但是他保留了他的信仰和道德标准，并把他好幻想、注重精神的一面与他实际、人文主义的一面结合起来。后来，他的妻子为他达利奇的校友写了一段传记式的文字，里面写到她丈夫“对社会福利事业非常感兴趣”。从根本上说，他作为领导者的权威是建立在他对下属真诚的关心和尊重的基础上的。

欧内斯特最像他父亲的地方就是总是充满激情地去追求自己喜欢的东西。老沙克尔顿喜欢家庭生活，深居简出，对他而言，最令人满足的事莫过于待在伦敦西德纳姆的家里专心阅读科学文章。他在那里住了32年，所关心的是他的医学实践、他的家庭和他小心翼翼照看着的玫瑰园。欧内斯特与他的父亲截然不同，他喜欢诗，喜欢大海。他根本不可能做到安安稳稳待在家里，而是要到地球的尽头去一次又一次地探险。尽管他的父亲希望他成为一名医生，但是他确信他不愿意那样做。

欧内斯特10岁的时候，他们举家搬到英国。由于他的英语发音中始终保留着爱尔兰口音，他总被看成是外地人。爱尔兰和英国文化的双重熏陶造就了他的独立思想，令他不计较习俗、民族和社会等级的差别。

在英国，沙克尔顿第一次被送到学校上学。那时候他11岁。在那之前，他父亲在家里教育他和他的兄弟姐妹们。沙克尔顿从一开始就不太适应教室这样一个正式的环境，他注定不能长久地待在教室里。他上的第一所学校是位于伦敦南部克罗伊登的冷杉学校。他的同学们总是欺负这个新来的男孩，还唆使他在圣帕特里克日（每年的3月17日，纪念爱尔兰的守护神圣帕特里克的日子——编者注）跟另一个爱尔兰男孩打架。他们还给他取了个绰号叫“烤土豆”，这个绰号他用了一辈子，还把它当做签名写在给他的妻子和好友的信中。

13岁的时候，沙克尔顿被送到达利奇学院，那是一所资金雄厚的男校，那里的学生大多是父母为专业人士的走读生。老师们认为他太不成熟，写作业粗心大意，所以经常把他跟比他低一级的学生安置在一起。有一位老师说小沙克尔顿“需要激励”。另一位老师则断言：“他还没有尽全力。”当他成为有名的探险家之后再次遇到昔日的校长，这位校长承认：“你在达利奇的时候，我们从来没有发现你有这样的才能。”

“是的，”沙克尔顿颇有同感，“那时候连我自己都没发现。”

沙克尔顿抱怨学校把所有的事情都变得很枯燥。他说，地理就是“一堆城镇的名字加上一串海角、海湾和岛屿”。更糟糕的是，许多伟大诗人和作家的作品经过课堂上的分解和剖析都变得索然无味，正因为如此，连这些诗人和作家都令人感到乏味了。沙克尔顿看起来好像是个典型的喜怒无常的少年，但是他在学校里从不反叛也不具有破坏性。相反，他秘密计划着离开家。15岁那年，他宣布他要到海上去生活。他后来写过这样一段话：“我想要自由。我想要逃离这种与我的本性相背离的一成不变的生活，它对我的性格发展没有任何好处。有些孩子在学校里如鱼得水；对另一些孩子来说，纪律无所谓好，也无所谓不好；但是对一小

部分不守规矩的孩子们来说，学校的制度令人恼火，一点也不好，越早离开越好。我就是这些孩子中的一个。”

这个决定令亨利·沙克尔顿感到十分痛苦，但是他没有阻拦他的儿子。相反地，他还用家里的关系帮他儿子获得了一个体面的船舱服务员的职位。沙克尔顿的母亲鼓励他去追求自己的梦想，这样将来才会不留遗憾。

沙克尔顿加入了商船船员的行列，终于开始学习严峻而自由开放的商业文化。虽然他给学校打了报告，但他还是利用职位尚未安排妥当前的一段时间读完了1890年的春季学期。一旦确定一个目标，他就有了埋头苦干的动力。他开始在学习上超过其他同学，在31人的班级中迅速升至第5名。这就是那位老师曾说过的他所需要的激励。学期结束后，他前往利物浦，并成为一艘叫“霍顿塔号”的帆船上的船员。

沙克尔顿一旦做出选择，
就一定会坚持到底，把它做好。

沙克尔顿在海上度过了4年的学徒期，大多数时间里他都因为思乡心切而情绪低落。他离开了充满女性温柔和呵护的家，陷入一个冷酷无情的水手世界。尽管开始的时候他没有任何契约性的义务留在船上，但是他不愿离开。他下定决心要度过艰难的学徒期，进而开创一项事业。他说：“我并不确定我所经历的所有艰难困苦会带来什么样的结果，但是我梦想着将来的伟大事业，带有冒险性质的伟大事业。”

船上的工作比沙克尔顿坐在学校的课桌前所能想像到的任何事都要艰难。他清洗甲板，擦拭铜器，还要做极其费劲的装卸工作。传记作家H·R·米尔（H.R.Mill）描述过这样一项任务，从印度购买一船大米然后运往毛里求斯，他写道：

"可怕的工作！每天要装2 600袋大米，每袋重达170磅（1磅约合0.454千克——编者注），而且必须从甲板上依次传递过去。"粗糙的麻袋把沙克尔顿的双手都磨破了，手上严重的擦伤令他只能用潦草的字迹写很简短的家信，为此他在信中深表歉意。米尔还写道："这样一种装卸方法在机械技术高度发展的维多利亚时代后期仍被广泛采用，真是件很奇怪的事。"

船上的工作非常危险。有时候，狂风暴雨会持续好几个星期，船上的风帆被撕成碎片，救生船全被风刮走了，人们也都在风雨中颠簸不停。暴风雨最强烈的时候，年轻的水手们会把自己跟船牢牢捆绑在一起，以免被冲进汪洋大海。沙克尔顿亲眼见到一个船员被无情的暴风雨席卷而走，9个人遭风雨袭击后卧床不起，他自己也差点被砸落的索具压伤。由于连着几星期穿湿衣服，睡湿床铺，他患上了腰部风湿痛。他还饱受着痢疾的折磨。有一次，海浪汹涌，水手们跟船拴在一起，船上一个野蛮的家伙故意用他沉重的靴子狠狠踩了沙克尔顿一脚。沙克尔顿倒在甲板上，死死咬住那个人的腿，怎么也不肯放开。从此以后，没人再敢惹他。

沙克尔顿发现船员们身上有许多令人难以忍受的坏习惯。就算剔除一个孩子的家信中正常的夸张成分，仍可以看到情况的严重性，他向父母痛苦地抱怨他是如何憎恨周围人的酗酒、咒骂和赌博的（他承认他染上了烟瘾）。港口无法提供短暂的休息，对沙克尔顿来说，那是肮脏而充满暴力的地方，他宁可留在船上，在星空下度过每个晚上，从大自然的美景中寻求安慰。他在一封信中写道："许多画家为了能够抓住日落时海天相接之处慢慢褪去的红晕和金光，愿意付出巨大的代价……我的意思是，如果你想要见识一下大自然惊人的力量，就去看海上的狂风暴雨；如果你想领略她的壮丽与辉煌，就去看海上的日落。"

第一次执行任务时，沙克尔顿在一位仁慈的船长手下工作，这位船长邀请学徒们跟他同桌吃饭，每逢周日还在他的船舱里举行唱诗会。令沙克尔顿感到惊奇的是，在这样的氛围中，他可以免受同船水手的侵扰，自由地颂读圣经，有些水手甚至还跟他一起读。

然而，下一个船长远没有那么仁慈，船上不仅纪律涣散，而且工作更加辛苦。沙克尔顿学习圣经的举动使他成为其他人嘲笑的对象。因此，他只能私下里信奉宗教，用行动来表明他的信仰。

在第三次也是最后一次作为学徒参加航行期间，沙克尔顿非常想家。为了减轻那两年航程中的痛苦，他给家里写了几百封信，还要求家里给他回了几百封信——明信片不算在内。

在快速货运船上度过4年的学徒期之后，沙克尔顿开始参加两年一次的升级考试。到20岁那年，他已经成为一艘豪华客轮的三副。到24岁那年，他取得船长执照，这样他就有资格担任任何一艘商船的船长。那时候，他有了新的追求成功的理由：他爱上了一个比他年长几岁的有教养的伦敦女孩埃米莉·多尔曼。为了娶她，他需要一份体面的职业和经济上的保障。

随着他日渐成熟，沙克尔顿变得更加自信，要求也越来越高。他想要更好的工作环境、更有前途的工作，以及值得他尊敬的同事。勤奋、敏锐的政治嗅觉和令人难以抗拒的个人魅力完美地结合在一起，使他得到了他想要的一切。早在1899年他就加入了当时颇有声望的联合城堡运输公司（Union Castle Line）。沙克尔顿相信他的新雇主会让他与更有抱负的同事共事，为显贵的乘客服务。他很积极地去结识各种人士，还要求熟人把他介绍给其他人。他很快找到了一位良师益友。在“坦特伦堡号”上担任四副的时候，他结识了一位富有的钢铁制造商杰拉尔德·莱萨特（Gerald

Lysaght），他的才华和魅力给对方留下了深刻的印象。莱萨特被这位25岁的年轻人“非同寻常的个性——能力和决心”所深深吸引，他深信沙克尔顿注定是做大事的人。在沙克尔顿的有生之年，他的每一次探险都得到了这位资助人在经济上的大力支持。

沙克尔顿的性格魅力也吸引了他的上司和同事。一年以后，沙克尔顿被派往一艘大型汽船“廷特哥堡号”上担任四副，这艘船负责运送军队去参加英国和南非的荷兰殖民者之间的布尔战争。然而，沙克尔顿却说服船长让他担任三副的职位。他表现出色，所做的远超过他的职责范围。对于如何管理船上的事务和怎样做人，他都有自己的想法。而且他开始对自己的职业目标有了初步概念。

沙克尔顿决定和船上的医师W·麦克莱恩（W.McLean）大夫合写一本书，把他的经历记录下来。冗长的标题反映出他们的航行任务：《“廷特哥堡号”的航行记录：1900年3月，运送1 200名志愿军从南安普敦到开普敦》（*O.H.M.S.: A Record of the Voyage of the Tintagel Castle: Conveying 1,200 Volunteers from Southampton to Cape Town, March 1900*）。当他大胆地要求一位极其成功的作家拉迪亚德·吉卜林为他的书写首诗作为开场白的时候，吉卜林答应帮忙。沙克尔顿是这样转述作家的话的：“为了你，我会全力以赴。”沙克尔顿总喜欢把事情做得尽善尽美，在书还没写完之前，他就已经把它卖出去了。他接受了2 000张订单，保证自己能获得丰厚的利润。这本书在1900年末出版，自信的沙克尔顿还特别给女王送去一本。

甚至在已经成为一名以惊人的毅力著称的探险家之后，沙克尔顿还常常自豪地说起他是怎样度过刚开始时海上那段艰苦的岁月的，而且他对受苦受累的学徒似乎总是怀有一丝同情。几年艰难的学徒期令他变得十分坚强，同时也使他更加同情那

些有病的或是想家的可怜人。他还获得了其他毕生难忘的宝贵经验：一个好的领导能够让工作压力感觉起来没那么沉重，拒绝使用可利用的好工具会给工人带来不必要的额外负担，一个人可以改变整个工作环境。沙克尔顿对他自己也有了更深刻的认识：有时候他对大自然的热爱更胜于他对文明社会的依恋，他喜欢站在舞台中央，他渴望巨大的成功。

在沙克尔顿做过的每一份工作中，
他都竭力鼓舞全体工作人员的士气。

在沙克尔顿加入“廷特哥堡号”之前，他已经显现出反叛的一面。他时刻谨记船员士气的重要性。他无法在一个恶劣或是粗俗的气氛中保持高效率，而且他认为其他人也无法做到。但是他并没有像年轻时那样尝试去改变不守规矩的船员。到26岁那年，他已经发现了一种能使船员举止斯文的更好的方法。

在“廷特哥堡号”上，沙克尔顿主动要求教军官们发信号。在这艘船上工作不是一件令人愉快的事情，船上挤满了军人和船员，而且军官们还制定了一套极为严格的纪律。船员的士气受挫。沙克尔顿擅自为他的同伴们安排了一些娱乐活动：运动、音乐会，以及为尼普顿海神节（跨越赤道时的一个传统节日）的到来精心制作的一场演出。沙克尔顿的努力使船员精神倍增，用一个船员的话来说，他已经成为这艘船的“生命和灵魂”。这是第一次有人这样评价沙克尔顿，但绝不是最后一次。在他工作过的所有船上，他都因为喜欢给人取绰号、积极组织活动、搞恶作剧而闻名。

沙克尔顿还把与人交往的能力进而发展成在各种场合（办公室、筹款晚宴、记者招待会）都能发表引人入胜的言论的才能。但是，实际上他并不像人们所认为的那样天生就是个非常友好热

情的人。种种迹象显示他只是在努力地塑造一个良好的公众形象。他很清楚如果想要成功，成为一个人们都喜欢他、想要跟他共事而且愿意资助他的人是多么重要。但沙克尔顿仍然保留了他的另一面，他向往独自读书，享受广阔空间的安宁和平静。

沙克尔顿广泛地阅读，以期从书本中为自己的人生旅途寻求智慧和向导。

沙克尔顿下定决心绝不让他所受的短暂的学校教育成为他追求财富和权力的障碍。他自学航海术和驾船术，以及其他所有升职考试所需要的知识和技能。更重要的是，他阅读了大量的文学作品。一个朋友对沙克尔顿在"廷特哥堡号"上的船舱有过这样的描写："在舱室的一边有一张写字台，写字台后面的墙上贴满了他朋友的照片；而在另一面墙上立着的书柜充分显示出主人的博览群书，在那里面满是莎士比亚、朗费罗、达尔文和狄更斯的书，还有一些航海书籍。"在为商船工作期间，沙克尔顿走遍了全世界，他到过欧洲、南美、远东、中东、中国、非洲和美国。但是没有什么能像他的书本一样让他如此强烈地感受到这个世界的广阔、丰富和复杂，书本带给他的东西已经远远超过了他个人经历的范围。

沙克尔顿毕生都在学习诗和历史。在一次采访中，沙克尔顿说出了在学校里一点也不活跃的他是怎样成为一名如此热情的读者的："我从不关心关于战争、王朝的更替，以及王位废立的记录，我关心的是一个民族争取自由的历史、把水手送往未知地带的敢于冒险的国家，以及探险的历史。"

遇到埃米莉之后，沙克尔顿受到了更多各方面的熏陶。她引导他去参观博物馆，接触各种艺术，听不同的讲座。在她的影响下，沙克尔顿爱上了罗伯特·勃朗宁（Robert

Browning）的诗，这位诗人后来成为他一生中一盏特殊的导航灯。父亲的灌输已经使他非常喜爱维多利亚晚期广受欢迎的英国桂冠诗人艾尔弗雷德·洛德·丁尼生（Alfred Lord Tennyson）。勃朗宁和丁尼生代表了沙克尔顿的世界里两个相反的方向：丁尼生的观点是脆弱而被动的，而勃朗宁的却是勇敢和渴望生存的。传记作家哈罗德·贝格比（Harold Begbie）引用过沙克尔顿的话："在勃朗宁身上，我看到了一种始终如一的自然的乐观主义精神。没有一个诗人能够像他那样对于宇宙之谜给出如此精彩的答案。他知道宇宙对人类的期望：勇气、毅力、信念——对美好生活的坚定信念。"

沙克尔顿广泛的阅读使他与许多兴趣各异的人都能轻松愉快地交流。多年以后，当他和他的探险队员被困在冰层上时，他引发队员们进行各种各样的辩论，诸如不同类型的爱情、东正教和天主教教堂的不同之处、美国的黑人待遇问题等等。他的一个下属莱昂内尔·格林斯特里特是这样评价他的："我非常嫉妒他旁征博引的本领，任何场合任何时候他都引用得那么恰如其分。"

沙克尔顿注意着这个世界的新动向，
时刻准备抓住机会。

全世界的人，包括沙克尔顿，都知道了"比利时号"于1897年12月离开智利的蓬塔阿雷纳斯前往南极探险的消息。组织者想让该次探险成为第一次南极科学考察，并且拍到第一组南极地区的照片。这件事让沙克尔顿走上了全新的人生旅程。他看到了南极探险的潜力，预测到它将会普遍流行，于是开始着手学习一系列新技术。1899年，他加入皇家地理学会，在那里他接触到了更多的探险文化。

当皇家地理学会和另外一个独立的科学团体皇家学会于

1900年决定英国要出资组建一支国家南极探险队时，沙克尔顿已经做好了准备。他立即加入了竞争。一个新的世纪正在到来，像他一样野心勃勃的人看到了无穷的机会和酝酿中的变化。电的出现彻底改变了日常生活和工业，帆船几乎全都被汽船所代替。有了极地探险，世界的每一个角落首次得以为人类所知。而且有人推测南极洲的冰层可能覆盖着宝贵的资源，这种推测使得探险就好像是一条通往财富的捷径。

探险家们和科学家们的进展使人们万分激动，就好像21世纪来临的时候，技术的飞速发展和网络时代的到来给我们带来的兴奋一样：一个全新的不为人知的世界展现在人们面前，随之而来的是一种每个人都有机会轻而易举地获得金钱和声望的观念。这个世界似乎前进得越来越快。

沙克尔顿的一个探险队员托马斯·奥德利斯在1915年曾经想像过一个世纪以后世界会发生什么样的变化："毫无疑问，如果到2015年世界上还有什么地方可以探险的话，那时候的探险家们不会只带着装有无线望远镜的袖珍无线电话，他们一定还能够用无线手段接收他们所需的食品和温暖，以及驾驶电动雪橇所需要的电能，当然，那时候每天都会有到南极和北极的空中游览。"

沙克尔顿很乐意放弃他原来的职业。他的最后一次商业航程是在他工作过的最大的一艘商船"卡里斯布露克堡号"上，这艘船是驶往好望角的。1901年初，当他结束两个月的航行回来的时候，他接到了通知，他已被录用为罗伯特·F·斯科特领导的南极探险船"发现号"的下级职员。听到这个消息，他欣喜若狂。他很快被推到了众所瞩目的中心，在如何赢得公众和媒体的支持方面，他显示出了杰出的才能。

1901年7月31日，"发现号"启航驶往南极洲，船上共有38人，他们于第二年到达麦克默多海峡。船员们的兴奋情绪使得整

个航程都充满生机。比起船上其他年轻的船员来，沙克尔顿有一个很大的优势，他是一个有经验的水手。探险船都兼用风帆和蒸汽，因为长途旅行会产生燃料补给问题。大部分同船船员都是在蒸汽船上受的训练，他们不得不重新学习帆船驾驶技术。

沙克尔顿必须学习如何进行科学实验。皇家地理学会多才多艺的科学家休·罗伯特·米尔在船上给船员们上科学课，他一直随船航行到马德拉群岛。他还教沙克尔顿怎样测量含盐度和水的密度，以及其他实验方法。他发现沙克尔顿对科学工作所要求的高度精确性十分不耐烦，但是他仍然是一个能虚心接受批评的好学生。

沙克尔顿又一次被“发现号”的船员称为这艘船的“生命和灵魂”。他鼓舞船员们的士气，发明各种新玩意儿供他们消遣，比如用朗姆酒桶做轮子的雪橇。他一直在做不同寻常的工作。他是探险队中第一个找到植物的；他是第一个发现新陆地的，那片土地后来被称为“爱德华七世地”；他成功地编了一份船上出版物《南极时报》（*South Polar Times*）；他还研究了船员们首次雪橇运输低效的原因，并在此基础上改进了雪橇的组装方式。他在船上的两个同事路易斯·伯纳基和休·罗伯特·米尔很欣赏这位27岁的新探险者，所以在他去世之后，他们把他杰出的领导才能写了下来，这就足以证明沙克尔顿的不同寻常。米尔后来成为沙克尔顿一生的好朋友，他为沙克尔顿写下了一部内容丰富的传记。

1902年11月，斯科特挑选沙克尔顿和船上的医生爱德华·A·威尔逊（Edward A.Wilson）跟他一起进行一次“伟大的南部旅程”，他们准备长途跋涉1 600英里到达南极然后返回。在那个寒冷又充满危险的地带进行长途跋涉，需要充足的能够补充热量和体力的食物。然而，斯科特却为了减轻雪

橇的负荷而对食物敷衍了事。到圣诞节，3个人都显露出坏血病的症状。他们被迫在那一年的最后一天从距离南极460英里处返回。沙克尔顿的情况尤其严重，他在跟死神做斗争。除了饥饿和坏血病，他还饱受心脏和肺部疾病的折磨。1903年2月3日，这3名受尽折磨、体无完肤的探险队员终于回到船上。斯科特非但没有对他患病的同伴表示同情或是觉得应该为此负责，反而把行动的失败归咎于沙克尔顿的病。

总的说来，“发现号”探险可以算做一次南极探险，但是没有什么具体的成绩可以显示出这两年的努力。最糟糕的是，一名海员在早期的一次事故中丧生。总之，斯科特不愿意或是无法使他所受的正规的海军训练适应南极地带恶劣而又陌生的环境。例如，在极其寒冷的南极海域上，他仍然每周日在甲板上进行正式检阅。即使在水一碰到甲板就结冰的情况下，他还要求船员清洗甲板。

尽管沙克尔顿做出的许多贡献被船员记载在航海日志上，但是1903年3月，在探险中途，斯科特要求沙克尔顿主动提出坐救援船回家。当时，沙克尔顿的身体正在恢复，而且状况良好，所以他坚决拒绝了斯科特的要求。然而，斯科特却威胁他说，如果他不承认自己有病，就会受到处分，并被以极不体面的方式遣送回去。

沙克尔顿化挫折为契机，借此向前迈进了一大步。

被遣送回家这件事让沙克尔顿感到非常沮丧。他和斯科特之间在探险过程中造成的裂痕再也无法弥补。但是，沙克尔顿从来没有进行过公开的报复。相反，他还为他的对手做了件好事：他利用他提前回来的时机抢先发表了演说。他生动地描述了探险队员在那片神秘大陆上的英勇行为，公众被他戏剧化的

故事深深吸引。沙克尔顿发现人们对南极有无穷的好奇心，他充分利用了这一点。宣传效应使他成为一位赫赫有名的专业探险家。他应阿根廷政府的邀请去帮助他们筹划一次南极救助探险，目的是把物资运送到波莱岛上。与此同时，在日俄战争期间，他还帮助俄国政府把1万名俄国士兵运送到前线。

沙克尔顿还尝试做了许多其他工作，但目的只有一个，就是为了用所学所得推进他的探险事业。他首先涉足新闻业，为《皇家杂志》（*Royal Magazine*）编稿，在那里他用他的个人魅力征服了他的上司。这位编辑说，沙克尔顿的热情和创新思维在任何工作中都是非常有价值的。“我确信，就算他到一个股票经纪人、肉商、木匠或是剧场经理那里求职，他也会成功的。他身上存在着某种能让人对他产生信心的东西。”F·W·埃弗里特（F.W.Everett）说，“没有人会后悔雇用他。虽然股票经纪、演戏和新闻一样都只是他人生道路上的小插曲，但他都会以某种方式做出骄人的成绩，让同行都认识他……他脑子里满是新颖的、反传统的和有趣的想法，不管是不是切合实际，这些想法总是刺激而发人深思的。”

沙克尔顿利用他在杂志社工作的3个月时间建立了有价值的人际关系，还学会了如何管理新闻业。他把他一篇文章的稿酬捐给了“发现号”探险救助基金。斯科特的船被困在南极洲的冰层中，最后只好于1904年2月在花费巨资炸毁冰层后被救出来。

运用在皇家地理学会的关系，沙克尔顿搬到爱丁堡，成为皇家苏格兰地理学会颇有影响力的官员。在那里，他再次声名大振。作为学会的新秘书长，他使会员人数激增至500人。

在这个时候，他已经有足够的经济实力和埃米莉·多尔曼结婚，他们于1904年4月9日结为夫妇。这对夫妻后来生了3个孩子：雷蒙德、塞西莉和爱德华。埃米莉一直无法适应长期分离的家庭

生活。沙克尔顿多年来写给她的信中满是一而再再而三的承诺和道歉，他承诺会放弃探险，又为没有信守诺言而道歉。尽管如此，夫妻俩还是一直没有分开，在她丈夫死后，埃米莉也没有再婚。

沙克尔顿甚至还涉足政界，但没有成功。1906年选举的时候，他觉得他已经有足够的名望作为一名自由统一党的成员代表邓迪市参加议员选举。他很会取悦公众，但却没有拉到选票。他彻底失败了。选举结束以后，他成为格拉斯哥工程巨头威廉·比德莫尔（William Beardmore）的助手，经由这位富商的介绍，他认识了许多赫赫有名的商人。

所有这些努力都只不过是序曲，沙克尔顿终将回到南极，这是必然的。对他来说，没有什么比得上探险带给他的刺激感和满足感，这是一种无法抗拒的力量。极地探险家是他们那个时代的名人——他们的英雄业绩被拍成电影。沙克尔顿暗自计划于1907年组织他自己的南极探险。比德莫尔帮他配备了一条船，取名叫“尼姆罗德号”。名誉和财富似乎都已经近在咫尺，然而名声来得比财富容易得多。沙克尔顿独立航程的计划引起了很大的轰动，爱德华七世和亚历山德拉皇后都对这位迷人的年轻探险家表示出极大的兴趣，他们亲自到“尼姆罗德号”上接见他，并祝他成功。皇后尤其喜欢沙克尔顿，她赠给沙克尔顿一面英国国旗，让他插在南极。

为这次艰难的旅程配备人员和船只需要花费大量的金钱，尽管受到了皇室的关注，但是仍然很难筹到足够的资金。英国军队希望皇家海军能够用探险来提高自己的声望，所以不欢迎独立人士加入这个行列。公共资金少得可怜，而且竞争相当激烈。沙克尔顿不得不努力游说工业家们为他捐款。

尽管沙克尔顿遇到了种种挫折，但他从来没有向他的支持者们过分吹嘘“尼姆罗德号”探险。他制定了清晰的计划，

设定了明确的目标。船将从新西兰出发，于1908年2月在南极洲靠岸，把探险队员留在那里，1909年初船再开回南极洲把队员们接回。一支队伍向东开进去寻找“爱德华七世地”，另一支向西走去寻找地球的南磁极，主力队伍去搜索地理上的南极。在运输工具方面，探险队会尝试创新，例如，用强壮的满洲种小马代替狗，他们还将测试一种专门设计的汽车。每隔100英里他们就会放置一些粮食物品，以供回程使用。

1907年，在去南极洲的途中，沙克尔顿给埃米莉写了一封信，说她应该为他有机会做一件伟大的事而感到自豪。他在信中写道：“成千上万的人为了去南极不惜一切代价。这次探险没有依靠世人的力量，但它却可以为祖国争光。”他说他希望这次探险可以让他摆脱年复一年在生意场上“摸爬滚打”却只存下一点点钱的尴尬境地。他还说，如果成功的话，“我们就会拥有足够的财富，过我们想过的日子”。

沙克尔顿在制定计划的时候总是很大胆，
执行的时候却很谨慎，连小细节都会照顾到。

沙克尔顿意识到是计划不周详使先前的极地探险一败涂地，甚至使最有热情的探险家们都灰心丧气。因此，他并不追求勇敢的美名——任何一个参与南极探险的人都会被认为是颇有胆量的人，但是他追求谨慎的名声。他经常自称为“老谨慎”，而且当别人这样称呼他时，他总是很高兴。当人们想起沙克尔顿，这可能不是第一个浮现在脑海中的形容词，但是他的下属们都知道他工作十分谨慎，把大家的安全放在第一位。在向私人筹集资金的时候，这项名声就显得尤其重要，因为私人投资者需要确认他们的投资不会石沉大海。

在“尼姆罗德号”上，沙克尔顿要照顾患病的船员，还

要训练船上的人员。米尔发现沙克尔顿极其注意细节，并以此作为他双重性格的进一步证明："一个喜欢深谋远虑和循规蹈矩的人很少会被危险的事业所吸引，因此一般的学术团体或是谨慎的委员会很少会去策划并且筹备一次探险行动，而一个好冒险的人也不会愿意受严格指令的拘束去从事一项冒险活动。然而，最好的探险家却应该是一个'胆大心细'的人，他心中自有他的组织委员会，而且清楚地知道不能把失败归咎于任何人，只能由自己承担。对于这样一位探险家来说，在他回来以后，大胆的计划和审慎的执行受到一致称赞是他应得的荣耀。"这位探险家就是沙克尔顿。

沙克尔顿从过去的错误中吸取教训。
经验告诉他应该做什么样的领导者。

跟所有的开拓者一样，沙克尔顿在总结过去经验教训的同时，也在展望未来。他从过去的几次探险中吸取宝贵的经验并加以利用，找出问题所在并致力解决，而且不断地促使自己推陈出新。

"尼姆罗德号"的船员称沙克尔顿为"头儿"，这个称呼在他有生之年一直跟随着他。他学会了如何选择船员，如何构想和进行科学实验和观察，以及如何让计划适应实际变化的需要。他的信念，即把船员的福利放在第一位，尊重每一个人，从未动摇过，甚至在他声名大振、在公众的瞩目下压力倍增时也是如此。"尼姆罗德号"轮机员哈里·邓洛普（Harry Dunlop）在给朋友的信中写道："他是个了不起的人，我愿意跟随他去任何地方。"

沙克尔顿开始"尼姆罗德号"探险不仅仅是为了让自己出名，也是为了证明自己比对手斯科特强。他非常周到地对斯科特的贡献表示尊敬，但是他决定设定更高的标准。他在

给埃米莉的一封信中自夸说，“尼姆罗德号”比“发现号”好，尽管在体积上它小一点；他还夸耀说他已经把船装备得很好，而且船员都是经过精挑细选的。

在斯科特身上，沙克尔顿看到了自己所不愿成为的那种领导者的典型特征。英国皇家海军出身的斯科特固执而刻板。对他来说，奖章总是至高无上的，他所受的军事训练也教导他牺牲是在所难免的。在他领导的探险中，他喜欢雇用遵守纪律的人，尽管有时候因此导致不幸的结果。“他的命令跟海军里的命令一样严格，我们曾被命令留在原地，”弗兰克·怀尔德描述他作为“发现号”船员时的一次经历，“尽管我们已经冷彻骨髓，而且有一个人生冻疮生得很厉害。如果继续留在原地，不出几个小时，我们都会冻死。我花了很长时间才说服其他人离开那里，去寻找我们的船。”

斯科特是冷峻、霸道、专制的，而沙克尔顿则是亲切、幽默、主张平等的；斯科特以折磨下属出名，而沙克尔顿会开玩笑地嘲弄下属，但绝不会羞辱他们；斯科特想要控制下属的一举一动，而沙克尔顿在让他的下属承担责任的同时也在一定程度上保持了他们的独立性；斯科特总是有所保留，不信任别人，而沙克尔顿说话直率，在工作的方方面面都对下属以诚相待；斯科特为了达到自己的目的不惜让他的队伍去冒险，而沙克尔顿则把下属的生命看得比什么都重要。

在“尼姆罗德号”探险中，当船员们在南极海岸建起营地的时候，沙克尔顿把临时营房变成了一个温暖的家。营房里又挤又乱，很难收拾干净，但是船员们从来没有出现过不满或者沮丧的情绪。雷蒙德·普里斯特利（Raymond Priestley）写道：“在漫长的冬天里，当科学家们在外面的黑暗和严寒中辛苦地执行乏味的任务时，我们的领导会一直陪伴着他们，

并随时准备帮助他们。”

沙克尔顿是个友善合群的人，但那并不表示他允许松散的纪律。例如，在南极地区寻找合适的靠岸地点时，“尼姆罗德号”船长鲁珀特·英格兰（Rupert England）由于紧张而指挥不当，使船上每个人都乱作一团。但是，当有人公开贬损船长的时候，沙克尔顿非常生气，并提醒船员们要根据航海规则所规定的那样尊重船长的权威。在这样做的同时，他也断定船长的行为确实已经危及船上人员的安全，因此他给新西兰的代理写信，要求他春天找个新船长来代替原来的船长。

然而，沙克尔顿在他的领导岗位上毕竟还算是个新人，所以也犯了一些错误。他有时候不知道该如何面对他的下属，比如，有一次没能及时告诉受伤的菲利普·布罗克赫斯特（Philip Brocklehurst）他不能继续跟随队伍向南极行进了。布罗克赫斯特的母亲给她19岁的儿子在探险队中买了个职位，这使沙克尔顿觉得对他有所亏欠。他也有优柔寡断的时候。马歇尔医生对沙克尔顿女性化的一面有他自己的解释，他称沙克尔顿为“小老太太”，因为他过分小心了。就算这种批评可能没什么道理，但是它确实反映出沙克尔顿在应对反对者方面缺乏经验。

但是，沙克尔顿是个学新东西很快的人，而且他很清楚他必须另外寻找一种更有效的方式去领导他那些受过良好教育的船员，他们不能适应严格的纪律，并希望上司能够听取他们的意见。

沙克尔顿还认识到至少3个他在下一次探险中必须改正的错误：对于覆盖着冰的地形来说，小马太重了；为内陆行进准备的食物的营养价值应该更高一些，同时所占空间应该更小一些；船上的骨干船员缺乏像他那样的气质和远见。

沙克尔顿总是把船员的健康快乐放在第一位。

沙克尔顿总把一个目标的价值和实现这个目标所要付出的代价放在一起衡量，来权衡利弊得失。他从来不认为付出惨重代价获取胜利是值得的。他喜欢用一个更远大的目标去代替没能成功实现的目标。

沙克尔顿和他的3个同伴——埃里克·马歇尔（Eric Marshall）医生、詹姆斯·博伊德·亚当斯（Jameson Boyd Adams）少尉和弗兰克·怀尔德，于1908年11月3日出发向南极挺进，他们带了足够支持91天的食物。到11月26日，他们已经打破了“发现号”探险的纪录，尽管怀尔德的日记显示他已经开始怀疑他们是否能够到达南极并在2月底他们的救援船离开之前返回。怀尔德差点连性命都保不住。他们的最后4匹马掉到一个冰隙里时，把他也拽了下去，他差点就没命了。那次不幸事件几乎排除了他们最终抵达南极的可能性。没有马肉，他们的食物严重短缺。他们又艰难地行走了一个月，沙克尔顿在他的日记里写道：“困难是终究要去克服的。”

1909年1月9日，他们向南极做最后的冲刺，把亚历山德拉皇后赠送的国旗插在了南纬88度23分——离南极只有97英里的地方。他们无法再往前走了。怀尔德说，能走这么远，沙克尔顿已经“竭尽全力，达到极限”了，因为在他认识沙克尔顿这20年里，已经不止一次地看到他把自己推到极限。为了保证整个小组能够活着回去，“头儿”放弃了他的追求。

他们4个人不得不日夜兼程，赶在饿死之前回到船上。他们把最后一点马肉也吃光了。不幸的是，马肉变质了，因而4个人都染上了严重的痢疾。他们最虚弱的时候甚至连撤营的力气都没有。怀着对即将来临的死亡的恐惧，沙克尔顿让怀

尔德唱起了他最喜欢的赞美诗《引领我吧，仁慈的光》（*Lead Kindly Light*）。怀尔德只会唱第一小节：

> 引领我吧，仁慈的光！在无边的昏暗中，
> 请你给我指引；
> 夜是那么的黑，家离我那么遥远，
> 请你给我指引；
> 请你指引我的双脚；我并不奢求看见
> 遥远的景色，一步之遥就已足够。

渐渐地，他们的病况开始有所好转，但是他们已经来不及回到船上了。沙克尔顿强迫怀尔德把他的早餐饼干吃掉，他坚持说他的朋友比他更需要那块饼干。当怀尔德拒绝吃那块饼干时，"头儿"威胁他说就算是把它埋到雪地里，他自己也不会吃。怀尔德终于吃了那块饼干。沙克尔顿的这份情义他永远也忘不了。

就在他们快饿死的时候，他们到达了一个储备丰富的补给站，那是"尼姆罗德号"上的一个支援队为他们准备的。马歇尔医生不停地狼吞虎咽，直到感到恶心。一场暴风雪迫使他们在帐篷里多待了一天，但是医生的身体状况还是没有恢复到可以步行33英里回到船上的地步。"头儿"给"尼姆罗德号"的新船长下过命令，如果他们没有在2月28日之前返回，就把船开走，所以他和怀尔德必须在最后期限之前赶回去。于是，马歇尔和亚当斯暂时留下，沙克尔顿和怀尔德先行出发。在离开营地一英里远的时候，沙克尔顿握住怀尔德的手，对他说："弗兰克，老伙计！在崎岖不平的道路上还能行走的总是老狗。"在自己未出版的回忆录中，怀尔德高兴地指出这两条"老狗"当时35岁，而留下的那两个人才二十几岁。

沙克尔顿和怀尔德历尽艰辛终于到了离他们的基地不到3英里远的地方，就在这个时候，他们意识到自己在海港的另一边，而这个地方的冰层没有预期的那么牢固。他们只好扔掉帐篷、烹饪工具和睡袋，竭尽全力，艰难地横越1 000英尺（1英尺合0.3048米——编者注）的冰川，终于在期限的最后一天抵达了大本营。但他们惊愕地发现营房上钉着一封信，信里说探访南磁极的分队已经完成了他们的使命，为了寻找更安全的港口，船已经提前两天离开。这就意味着他们要等将近一年时间才能等到另一条救援船。

沙克尔顿性格中的亮点——强大的精神力量、乐观主义精神和坚定的意志在这个时候发挥了作用，尽管所有的迹象都显示他们已经没什么活路了，他还是拒绝在绝望中屈服。他和怀尔德开始尝试给船发信号。他们的手指冻得无法系一个结来升旗，但是他们终于成功地用从屋子上拆下的木头点燃了火。没有了睡袋，他们冷得睡不着觉，所以他们走进了营房里冲洗底片的暗房，点着了一个便携式燃油炉，炉子里冒出的烟差点把他们呛死。到第二天早晨，救援船已经在途中了。就在前一天晚上，“尼姆罗德号”上的埃涅阿斯·麦金托什（Aeneas Mackintosh）强烈地感觉到沙克尔顿已经抵达海岸。半夜时分，在强烈的预感的驱使下，他爬到桅顶往回望，发现了他们燃起的火。

他们的获救无法归功于那位新船长。尽管他差点让沙克尔顿和他的3个同伴丢了性命，“头儿”却从来没有责备过他，也没有再提过这件事。既然两个船长都辜负了他的期望，那么“头儿”在选下一个船长的时候就一定会很谨慎。

沙克尔顿和怀尔德是在3月1日获救的。尽管沙克尔顿刚刚经历了两个不眠之夜，而且还经受了连续4个月难以置信的身体上的折磨，但是刚上船3个小时他就下令调转船头，并坚

持亲自带领救援队去把马歇尔和亚当斯接回来。不仅如此，沙克尔顿还负责救援途中的所有烹饪工作。两天以后，他们带着两个掉队者回到了船上。一回到“尼姆罗德号”上，救援队的3个队员就病倒在床上，而在整个救援过程中都没合过眼的沙克尔顿却走到船桥上去指挥船驶向公海。最后，“头儿”在 4 天时间里指挥“尼姆罗德号”行驶了99英里。

英国的“尼姆罗德号”南极探险取得了令人难忘的成绩。在南极海岸停靠的5个星期中，探险队队员们成为第一批爬上13 350英尺高的埃里伯斯火山的人。冬天，在麦克默多海峡罗伊茨角上的营地里，队员们写了一本叫《南极光》（*Aurora Australis*）的书，并将它印制发行（沙克尔顿曾经送两个下属去上一门为时两周的速成课，学习排版和印刷）。他们印的100册书立即成为珍藏品。

更重要的是，1909年1月16日，一个由3人组成的小分队到达了南磁极。这支小分队长途跋涉了122天，往返共走了1 260英里。而最重要的是，“头儿”的队伍比任何人都更接近地理上的南极。他们几乎从头到尾都拉着一个雪橇，在物资短缺和睡眠严重不足的情况下，走了1 740英里。

沙克尔顿打破了斯科特的“远南”小组的纪录，多行进了357英里。他超越了同时代的其他探险家，享誉全世界。许多国家授予他爵位，给他颁奖。许多地方都争相邀请他去演讲，他成为了一名成功的演说家。他在意大利、奥地利、匈牙利、德国、俄国、加拿大和美国做巡回演讲。他经常请人把演说词翻译成当地的语言，然后把它念出来，尽管口音非常不标准，却仍然取得了很好的效果。他曾经自称他可以用中文演讲，因为他早期在商船上曾接触过少许中文字词。但是，尽管他声望很高，但他得到的报酬仍不足以负担“尼姆

罗德号”的开销。他花了很多年才还清为了探险欠下的债。

由于“尼姆罗德号”探险取得的巨大成功，沙克尔顿成了一位受拥戴的领队，也成为备受赞誉的冒险家。1909年6月14日，伦敦的《每日镜报》(*The Daily Mirror*)刊登了一篇由一位在探险回程中和沙克尔顿一起待过两天的记者撰写的文章。文章的大标题是“沙克尔顿上尉回国”，下面的副标题称他为“天生的领导人”。

沙克尔顿写了一本关于“尼姆罗德号”探险的书。H·R·米尔在描述《南极洲腹地》(*The Heart of the Antarctic*)时说这本书是“进入摄影时代之后，图片最丰富，也为内容增色最多的游记”。在荷兰，这本书被用做英语课的教科书。

在美国，沙克尔顿应塔夫脱总统的邀请到白宫做客，国家地理学会给他颁发了金奖，有5 000人观礼。美国地理学会的成员罗伯特·皮尔里上将还给他颁发了另一枚奖章。在哈佛大学，他受到了热烈的欢迎，充满活力的大学生们用阵阵欢呼表示他们对沙克尔顿的崇敬。那一年，他还录制了一盒录音带讲述“尼姆罗德号”的探险故事。其讲述方式具有典型的沙克尔顿风格：他先说了一下探险队取得的成绩，然后把他14个伙伴的名字一一报了出来，这样他们就可以分享这份荣誉，最后他用罗伯特·W·瑟维斯(Robert W. Service)的一首诗《孤独的小径》(*The Lone Trail*)结束了自己的讲话，这首诗讲的是人迹罕至的小径上的行程：

世上有无数条路，大多数都曾有人走过，

你踏着多数人的足迹，直到来到一个分岔口；

一边是平坦的阳光大道，另一边是阴沉黯淡的小径，

然而你斜望那条孤独的小径，那条孤独的小径
正召唤着你。

尽管沙克尔顿成为众所瞩目的中心，但他讨厌人们称他为英雄。当“尼姆罗德号”的探险故事被当做一本学生读物出版的时候，沙克尔顿拒绝让出版社将它命名为“英雄读本”。许多认识沙克尔顿的人都说，其实他成名之后变得更加谦虚、更加惹人喜爱了。“尽管沙克尔顿还很年轻，但他却用非比寻常的谦虚去对待所有令人飘飘然的名望和赞扬。”麦克林医生后来写道：“他从不自以为是，的确，他的心胸如此宽广，根本不可能自高自大。”

沙克尔顿避免公开争斗，
他总是在尊重对手的基础上与之进行竞争。

极地探险关系到民族自豪感的问题。日本人、挪威人、德国人和澳大利亚人都争相去极点和南极地区的其他地方探险，探险家们纷纷摇旗呐喊以激发人们对他们的探险活动的热情。然而，沙克尔顿感到自己与其他探险家们有着一份手足情谊，而且他相信探险行业的现实表明他们必须在某些方面互相合作。他期望他们能有新的想法和意见，作为回报，他也把自己的想法告诉他们。

实际上，沙克尔顿最大的对手是他的同胞斯科特，但沙克尔顿把过去与斯科特的恩恩怨怨埋在了心底。例如，在另一轮极地探险的竞争中，当斯科特宣布他要乘“新地号”去南极时，沙克尔顿告诉弗兰克·怀尔德他会暂时作为旁观者不参与这件事，让斯科特去试一下。1910年，沙克尔顿甚至还帮斯科特创建他的探险队，在筹备供应品方面助了他一臂

之力。他还帮助其他国家的探险队，跟他们分享他关于打包和计算生存所需物资的经验。

在一封收件人不详、日期标为1903年的信中，沙克尔顿写道："我知道您打算到北极探险，我对这项事业非常感兴趣，所以我很乐意在我力所能及的范围内帮助您，让您能够了解如何为这项事业做准备。我在国家南极探险队的经历或许会有用，而且作为'南极雪橇'旅程的参加者，我有处理最糟糕的情况的经验，有些信息可能对您有帮助，另外我刚刚为海军部装备过'新地号'。我很熟悉哪些储备是必要的，也许我能帮您。

"我很乐意在任何时间与您见面，请您相信这只是出于一位探险者对另一位探险者的尊敬，一点也不涉及钱的问题。"

就在斯科特组建他的探险队的时候，挪威的罗阿尔·阿蒙森的船正开往北极，他告诉他的下属和全世界，他们要用5年的时间穿越北极。然而，他改变了路线，在马德拉群岛宣布他真正的目的地其实是南极。他们继续前进。在到了南极洲以后，他制定了一条去南极的新路线。1911年12月14日，他终于抵达了南极。

沙克尔顿给阿蒙森发了份电报，上面写的是："最衷心的祝贺。伟大的成就。"他拒绝像英国当局那样贬低他们的成绩，他在报刊上评论说，他相信如果斯科特是第一个到南极的，挪威人一定会称赞他。

当沙克尔顿为他自己的"持久号"探险写计划书时，他对同行们的友善得到了报偿。他获得了当时最成功的探险家们热情洋溢的推荐和建议。阿蒙森写道："如果你出色的计划取得成功（我相信你一定会），你一定做到了你应做的事，而且还将会在勇敢而又有进取心的英国探险家们赢得的华丽王冠上添上一颗最漂亮的宝石。"

罗伯特·皮尔里上将补充道："这是个绝妙的想法……毫无疑问，他是英国最好的也是最适合去实现这个目标的人选，他先前在这些地区的工作使他拥有获得成功所必需的经验。"

从1910年到1913年夏天，当沙克尔顿开始组织横贯大陆的"持久号"探险时，他尽最大努力投身于家庭生活。他还涉足各种商业投机，以便尽快获取利润，为以后的探险积累资金。他对很多有风险的生意进行投资，例如向美国人出售上品烟草，在保加利亚组建出租车队，以及在匈牙利开采金矿。

1912年4月传来了令人震惊的消息，"泰坦尼克号"沉没，1 500人遇难。作为冰封海域上的航海专家，沙克尔顿应邀为官方调查提供专业意见。他排除了船长的责任，他说最大的问题就是船主在船上不断地催促加快航行速度。

更加骇人听闻的消息随之而来。那年年初，斯科特和他的4个同伴死于从南极回来的路上，他们比阿蒙森的队伍晚一个月到达南极。对斯科特的牺牲，人们久久难以释怀，因为他符合维多利亚时代英雄的传奇形象。公众为他辩护说，也许其他人比他先到南极，但是他为这项事业铺平了道路，并为此付出了最高代价。沙克尔顿高度称赞斯科特，在这种情况下，最幸运的是，他从来没有把自己当成斯科特的敌人。

沙克尔顿非常渴望回到南极，他从未放弃过这个念头。他的生意大部分都失败了，留下一个烂摊子，让他头痛无比。"比起日复一日的生意来，所有在南极地区碰到的困难都不算什么。"他说。

沙克尔顿发展领导才能的方式

- 培养对他人的同情心和责任感。你对周围人的影响比你想像的要大得多。

- 一旦你决定要从事某项事业，就要竭尽全力熬过艰苦的学习阶段。

- 尽力创造一个乐观向上的工作环境。一个积极的和令人愉快的工作场所对提高生产率有至关重要的作用。

- 不断开阔你的文化和社会视野，力求超越你的自身经验。学会从不同的角度看事情会使你在工作中解决问题的时候有更大的灵活性。

- 在这个日新月异的世界，要乐于并敢于冒险尝试新事物，把握新的机会，并学习新的技能。

- 想办法把挫折和失败转化为你的优势。这是你向前迈进的大好时机。

- 大胆设想，小心计划。要敢于创新，但制定计划时要足够谨慎，这样才更有可能使你的想法变成现实。

- 从过去的失败（不管是你自己的还是别人的）中吸取经验教训。有时候最好的老师是那些糟糕的老板和失败的经历。

■ 永远不要坚持不惜任何代价去达到目的。用合理的代价换取成功才是可取的，不要让你的下属承受过度的磨难。

■ 不要跟对手公开争吵。相反，在互相尊重的基础上与之进行公平竞争。也许有一天你会需要他们的合作。

应用实例

1998年被任命为美国海军部长的理查德·丹齐克被沙克尔顿这位优秀领导者的典范所深深吸引，他于1999年12月召开了一次关于“持久号”探险的研讨会。到场的大约有70位特邀嘉宾，包括美国国防部副部长、海军高级军官以及五角大楼的高级文官。

“他的领导艺术的价值是永恒的，”丹齐克部长说，“它是从人性中衍生出来的，它显示了人类的敢于冒险，并把人类最优秀的方面呈现出来。”

这位海军部长是在几年前读艾尔弗雷德·兰辛（Alfred Lansing）的《“持久号”探险》(*Endurance*)时“发现”沙克尔顿的。他确信沙克尔顿在文学方面的广泛涉猎非常有助于这位探险家作为一名领导者获得成功。丹齐克先生把《“持久号”探险》和其他书一起分发给海军军官和来访的高官。“读文学作品和历史最大的用处之一就是它们使你从不同的视角、不同的时段，用不同的心态去了解这个世界，”他说，“这对一个领导者来说非常重要，所以我分发那些书籍的主要目的是让人们能够超越自身去思考问题，从而开阔思路。”

1999年，部长为海军陆战队公报写了一篇文章，推荐20世纪的小说和非小说类文学作品。它们是：斯蒂芬·普雷斯菲尔德（Stephen Pressfield）的《火之门》(*Gates of Fire*)，这本书写的是公元前480年发生在德摩比利的斯巴达战役；罗伯特· 格雷夫斯（Robert Graves）写的关于罗马皇帝的《克劳狄一世》(*I, Claudius*)和《神明克劳狄》(*Cloudius the God*)；詹姆斯·克拉维尔（James Clavell）的《将军》(*Shōgun*)，它写的是一个英国人在17世纪的日本的经历；约

瑟夫·康拉德（Joseph Conrad）的《吉姆老爷》（*Lord Jim*），它写的是关于一名水手失去荣誉的故事；罗伯特·佩恩·沃伦（Robert Penn Warren）的《国王的人马》（*All the King's Men*），它写的是一个年轻人在20世纪30年代路易斯安那的政治风云中丧失纯真本色的故事；还有瓦西列·阿克斯扬诺夫（Vassily Aksyonov）写的关于一个俄国家庭如何在一个极权主义国家生存的《冬日的人们》（*Generations of Winter*）。

部长说《"持久号"探险》里面描述的领导方式和风格正是他要在海军和他指挥的海军陆战队中推广的。对他来说，沙克尔顿的典范作用体现在很多层次上：应对危险和灾难的领导才能，在极端艰苦的环境中的工作能力，战胜无法预料的挑战的能力，制定计划的灵活性，获取并保持下属忠诚的能力。丹齐克部长说，在非常危难的情况下，面对巨大的压力，沙克尔顿这位探险家把他的船员紧密团结在一起，一直保持士气并不断改进逃生计划，直到每个人都在他的带领下脱离危险。他特别钦佩沙克尔顿的细心："在感情上，他是体贴的——他是温情而人道的；在认知方面，他也很细心——即使是在强大的压力下，他的思维仍然缜密。"

丹齐克先生相信沙克尔顿一定也有缺点。"他不是完美的领导，"他说，"但是他是个杰出的典范，他具备了我们高度重视的一系列优秀素质……战争总是需要适应变化和创新，而他正精于此道。"

作为五角大楼的高级领导者，丹齐克对组织机构的内部特性做过敏锐的观察。他的话被引用在《文明》（*Civilization*）杂志的一篇文章里："组织机构是一种对原先存在的弊端的过时记录。"他认为这种记录是值得研究的，因为它有助于更好地预测组织机构的未来变化趋势。"问题不在于它们是否会遇

到不同的危险情况——它们一定会，问题在于当危险发生的时候，它们能否迅速做好应变的准备。”

尽管丹齐克是学历史的，但他却提醒人们不要过分地学习历史，即不要太在意某些特定情况，而忽略了在当前情况下将面对的所有可能发生的和不连续的事情。同样地，他对人预测未来的能力没有太强的信心，所以他对高度灵活的策略很感兴趣。正是因为这样，他很钦佩沙克尔顿营救下属的策略，因为他制定了好几个可选择的循序渐进的计划。“情况是危急而无法预测的。”他说，“沙克尔顿与寒冷及严峻的现实搏斗，他还不断地制定新的可供选择的计划，给他的下属们提供不同的逃生方案。”

丹齐克部长写过很多文章，涉及的内容很广泛，包括法律、国家安全、领导才能，尤其是关键时刻的领导才能。他获得了耶鲁大学法律专业的博士学位和牛津大学历史专业的博士学位，而且还获得了牛津大学的罗兹奖学金。他曾经当过最高法院法官拜伦·怀特（Byron White）的助理，后来又在斯坦福和哈佛教法律。1979年，他离开学术界，到国防部担任副职。后来，他又成为设在华盛顿的莱瑟姆和沃特金斯律师事务所的合伙人。1993年，他离开律师事务所到海军部担任副部长，一直到1997年卸任。在职期间，他统一了海军部和海军陆战队的职能，精简了部门，主持了一个增加少数民族获得军官官衔机会的计划，还引进了在线信息系统。他得到过很多奖励，包括国防部杰出服务奖和海军部杰出服务奖。

丹齐克期望从沙克尔顿的经历中学习如何赢得下属们的忠诚。沙克尔顿对他下属们的付出是毫无保留的，他保护他们免受身体上和精神上的伤害。丹齐克说，这位陷于困境中的探险家不得不征服全部的人类情感，包括恐惧、愤怒和绝

望。“在那个时候，他们惟一的财产就是彼此。几千英里之内没有其他人。在那种情况下，面对着巨大的压力，要么就四分五裂，要么就团结得更加紧密。沙克尔顿最了不起的成就就是他总是能让团队朝团结的方向发展。”

丹齐克部长说，今天的军队重视新兵的征募，但更大的挑战是如何保证人员的素质。他说他正在努力使美国军队摆脱“新兵征募心理”，这是一种认为领导层应该掌握大量廉价劳动力的观念。他的目标是给军队配备更好的装备，提供更好的工作条件和自动化装备，这样自然可以减轻负担。

1999年，他说服美国国会通过一项给海军部和海军陆战队加薪的决议，这是15年以来最大幅度的加薪。他还取消了“零过失”晋升政策，目的是要提拔“最优秀的人员，而不是最完美的记录”。

他说他领导军队的哲学秉承了沙克尔顿的传统，这也是他创办关于这位探险家的论坛的另一个原因。他说他努力给海军部和海军陆战队的官员灌输“一种更有价值的观念，那就是，我们的士兵都是专业人员，他们应该受到重视，军官们应该努力去获取和保持士兵们的忠心”。

2 雇用出色的船员

他的性格中没有狭隘的东西。他要求我们全体人员愉快和振奋，而他从每一个下属那里得到的是绝对的忠诚。

——“持久号”气象学家伦纳德·D·A·赫西



Scott Polar Research Institute

伟大事业的开端

即使是最伟大的计划也要从最基本的一件件小事做起。沙克尔顿这张照片1913年12月30日摄于伦敦街头，就在前一天他宣布了“持久号”的探险计划。照片刊登在《每日镜报》的头版上，下面的文字说明是：在寒冷的冬日，欧内斯特爵士是街上惟一一个没有穿大衣的人。

沙克尔顿在经商方面的才干体现在他筹集资金的天赋上。作为一名独立探险者，他从英国政府和地理学会那里得到的资助是很有限的，他不得不依靠私人资本。从某种程度上说，这对沙克尔顿是件好事：他被迫缩减开支，把主要精力花在建立一支精简而高效的队伍上。以今天的货币来计算，沙克尔顿为他的每一次航行设法筹集了大约1 000万美元。他想方设法让伦敦最富有的男人和女人们从探险故事中得到共鸣之乐，还用把他们的名字刻在各种冰河、海角和救生船上的荣耀来吸引他们，让他们为他的探险行动投资。

然而，“头儿”并不擅长用传统的方式做生意赚钱。“尼姆罗德号”探险的成功在很大程度上使他在你死我活的竞争中取得了胜利，他开始越来越难以忍受办公室里日复一日的苦差，尤其是跟预算有关的事情。他曾经说过要放弃他的探险事业，但是无法下这个决心。而且他为什么要放弃呢？他已经找到了取胜的秘诀：他做得最成功的事情就是他最喜欢做的事情，而且给他带来了最多金钱上的回报——还令他声名大振。

1914年初，沙克尔顿在新伯灵顿街4号为“持久号”探险队——官方名称为“帝国穿越南极探险队”（Imperial Trans-Antarctic Expedition），设立了办事处。这条街位于伦敦繁华的皮卡迪利地区，探险者们纷纷在那里设立探险办事处。他还为他的航行买了一艘挪威制造的144英尺长的木船，带有三根船桅和一台烧煤的蒸汽机。这艘船原来的使命是一次商业性的极地旅行，不过后来被取消了。沙克尔顿将它改名为“持久号”。至于其他的准备工作，他有三个主要任务：第一，要找一批优秀的队员；第二，提出一个科学的计划草案；第

三，筹备各种装备和设施。他喜欢做第一件事情。剩下的两件，他认为那是他的义务。他圆满地完成了所有的任务。

这一次，所有的人都想为这位伟大的探险家工作。当沙克尔顿于1913年12月29日在给《泰晤士》报的信中宣布他重返南极的计划时，他被淹没在汹涌而至的申请书中。约有5 000人寄来了申请书，而7年前的“尼姆罗德号”探险却只有400人申请。从几千名候选人中，他选取了30名来担任“持久号”和这次探险的另外一艘船“曙光号”的船员。“曙光号”的船员，也就是人们知道的“罗斯海小队”，将在“持久号”靠岸的码头对面，也就是从南极洲的另一头进入南极地区，并在那里为沙克尔顿横穿大陆的小队设置一个食品补给站。沙克尔顿没有利用劳动力过剩的现实来克扣船员的薪水。他付给他们的薪水还略高于当时的平均水平。

阿蒙森的成功以及罗伯特·F·斯科特及其伙伴们的不幸死亡影响了英国人对极地探险的热情。然而，沙克尔顿却能够用他独创的想法重新点燃人们的热情。他准备用步行来实现首次横穿大陆的目标，还打算在从威德尔海到罗斯海的途中使用狗和雪橇。这是一个野心勃勃的目标——探险时代最伟大的理想，也是他最终未能实现的一个梦想。直到差不多40年以后，英国探险家维维安·富克斯（Vivian Fuchs）才在埃德蒙·希拉里爵士的支持下横穿了南极大陆，而且他用的是机动车。

商人和商学院的教授们很久以来一直在重复帝国穿越南极探险队是如何利用有史以来最成功的招聘广告来吸引那么多的申请者的：“危险重重的旅程需要您。微薄的薪水、刺骨的寒冷、数月的彻底黑暗、持续不断的危险，能否安全返回尚是未知数。但一旦成功，伴随您的将是无上的荣耀和赞誉。”

然而，这则广告实际上是杜撰的，因为从来没人找到过它。而且，乐观的沙克尔顿怎么会怀疑安全返回的可能性呢？这则广告很有可能是某人虚构的，这个人可能对人们排着长队申请这么一项可怕的任务感到十分好笑。

人们的这种热情是有着充分的理由的。探险家是那个时代的英雄，人们羡慕他们可以给自己和国家带来荣耀的机会。雷蒙德·普里斯特利就是许多年轻人中的一个，他们逃离了世俗的世界去追求探险的浪漫。他放弃了在布里斯托尔大学的学业，作为“尼姆罗德号”的地质学者加入了沙克尔顿的第一次独立探险行动。后来，他描述了一名入选者会受到什么待遇：“探险的广告做得相当成功，尤其是在那个时代，在我们探险的那个时代，目的地又是南极——这是当时所有人感兴趣并万分羡慕的目标。在他们给自己找到正当理由之前，他们已经受到了热情的款待，被包围在奉承和特殊的关注中，人们把他们当成权威，带着崇敬之心听他们讲述他们自己都不明白的事情。”对他们的领导者来说，受益就更多了。

然而，极地探险的艰苦生活却不是梦想家们能过的。南极洲是地球上最寒冷、风最大、最干燥的大陆，表面还覆盖着一层3英里厚的冰层。这是一片冰封的沙漠，一年只下1～2英寸的雪。一阵阵狂风不断地鞭打干燥的雪，使它们看起来更像飞沙。地球上曾有过的最低温度华氏零下128.6度（摄氏零下89.2度）就出现在南极地区，而南极附近的年平均气温大约是华氏零下70度（摄氏零下56.7度）。

极地探险一般都是由两支独立的队伍组成的：一支是由探险家和科学家组成的陆上小队，另一支是船上的指挥员和水手。以沙克尔顿的“尼姆罗德号”探险为例，船靠岸后把陆上小队的成员和他们的供应品留在岸上，然后驶回新西兰

过冬，到来年夏天再回来接他们。沙克尔顿原先的计划是让“持久号”到南美过冬，但是在南乔治亚岛，他改变了主意，决定把船留在威德尔海。

在南极地区登陆以后，陆上小队会很快建立一个营地。队员们会进行几次初步的探险尝试，然后利用冬天那几个月调整他们的装备和探险计划。春天一到，这支队伍又会分成几个更小的组，向不同的目的地进发，一般到夏天就可以实现目标。

大多数参加极地探险的科学家和专家都是过惯了舒服日子的年轻人。在经历一两次危险后，他们就一心想回到家里和原先的工作岗位上了。大多数人对于这项工作的孤独和艰难程度没有做好充分的思想准备，因而使建立一个和谐队伍的任务变得相当复杂。最重要的事是要确定一个人的性格和品质。在沙克尔顿写的“尼姆罗德号”的探险报告《南极洲腹地》中，他描述了如何把船员们团结成一个完美的集体：“挑选出来的人必须具备做这件事的素质，他们还必须满足极地环境所要求的特殊条件。他们必须能够在与外界失去联系的情况下长时间和睦相处。有一点必须记住，能在一种强烈愿望的驱使下来到这个杳无人迹的地方的人一般都是个性很特别的人。对我来说，选择探险队员不是件容易的事。”

有一次，沙克尔顿回想起一个伦敦的剧院经理曾经跟他说过关于组建一个剧团所面临的挑战：“品质和性情跟演技一样重要。”

“这正是我的问题，”沙克尔顿回答，“我也必须做出权衡。与他们的个性和品质相比，他们的学问和航海技能还在其次。”

“头儿”以经验丰富的老手作为船员的核心。

在“尼姆罗德号”探险之后，沙克尔顿需要一些“老家

伙”来做最艰苦的工作。他需要在他们的帮助下创造专业氛围。年轻人确实勇敢而热情，但是一旦遇到危急的情况，他们似乎更容易惊慌失措或是束手无策。想找到经验丰富的人不是件容易的事，去南极探险的人都想寻求新鲜感，老手自然不太愿意一再回到那片大陆上去。沙克尔顿从他自己在过去的探险中认识的人入手，他的同行们也给他推荐了一些候选人。

1907年，沙克尔顿为“尼姆罗德号”探险招募人员的时候，他想要雇用9名斯科特的“发现号”上的老船员。由于种种原因，包括对斯科特的忠诚及先前的承诺，只有两个人接受了邀请。沙克尔顿成名以后，每一次探险都会吸引大量经验老到的申请者。“尼姆罗德号”探险队的4名成员参加了帝国穿越南极探险队。令人震惊的是，尽管“持久号”探险受到了种种批评和指责，但是它的8个成员还是签约参加了沙克尔顿的最后一次航行——“探索号”探险。

当沙克尔顿决定在“尼姆罗德号”上雇用50岁的悉尼大学地质学教授T·W·埃奇沃思·戴维（T. W. Edgeworth David）的时候，人们对此感到很惊讶。他的年龄差不多是很多船员的两倍。“头儿”明智地预料到这位科学家的冷静将会“对年轻人产生长久的影响”。他还清楚地知道他需要一个有非凡经验的人，能够协调同时进行的各式各样的科学计划。这位教授在这方面是高手，而沙克尔顿没有这方面的技能。

两个曾经参加过“发现号”探险的队员后来又参加了“持久号”探险，其中之一就是汤姆·克林（Tom Crean）。克林还参加过斯科特领导的“新地号”探险，在那之后，他获得了“艾伯特奖章”。他救了爱德华·埃文斯（Edward Evans）少尉的命，当时少尉得了严重的坏血病，是他拼命冲向船去求救的。

克林原先在英国皇家海军任职的时候是个反复无常的怪人，几次升级都受到了阻碍，由于醉酒、放荡和不合身份的行为，他遭受了降级处分。斯科特后来雇用他做了船员。沙克尔顿在这个英勇的、虽然稍微有些粗暴无礼的探险者身上看到了巨大的潜力，任命他为“持久号”的二副。他最终成为“头儿”最喜欢和最信任的人之一。

沙克尔顿挑选了一位可靠的副手，
这位副手对于领导的真谛有着和沙克尔顿
同样的看法，最重要的是，他很忠诚。

沙克尔顿最早的雇员之一是“尼姆罗德号”上的另一个“老家伙”，弗兰克·怀尔德。怀尔德的南极探险经验是无人能及的。沙克尔顿和怀尔德曾经在“发现号”上见过。后来，沙克尔顿让他管理“尼姆罗德号”上的储备。然后，怀尔德作为一支陆上小队的队长参加了道格拉斯·莫森爵士带领的到南极阿黛利地的探险。

沙克尔顿在弗兰克·怀尔德身上看到了真正的领导潜能，他是惟一一个参加过“头儿”领导的全部3次探险的人。在那次返回“尼姆罗德号”的孤注一掷的旅程中，在沙克尔顿身边的不是副指挥J·B·亚当斯少尉，而是怀尔德。沙克尔顿在怀尔德身上看到了一个二把手应当具备的一切优秀品质：忠诚、快乐、正直、力量和经验。他跟沙克尔顿同龄，而且同样坚强，尽管他有着与沙克尔顿截然相反的体形：瘦小而结实。他曾经为商船和皇家海军服务过，因此很熟悉英国探险的两种文化。

怀尔德的工作是帮助沙克尔顿挑选船员，然后跟他们一起在船上工作，安排日常事务，并且充当船员跟“头儿”之

间的纽带。他要应对所有人员的抱怨，还要给他们合适的建议。他知道怎样给不同类型的人提建议，因而自然就得到了船员们对他的信任和忠诚。托马斯·奥德利斯是这样描述“持久号”上的怀尔德的：“怀尔德是我们的副指挥官，而且几乎是最受大家欢迎的人（除了我们的领队之外）。他非常机智老练，而且可以很巧妙地不说一句话却让下属去做他所要求的事。他是欧内斯特爵士的副手，如果他有什么命令要下达，他会用最友善和蔼的方式来下达，尤其是当他下达一项特别令人厌恶的任务时，比如说整理船上的煤仓或是擦洗地板。”

怀尔德是一位教师的孩子。他很聪明，但却不是一个富有创意的人，这一点他自己很清楚。他把思考创新的任务留给沙克尔顿，他对沙克尔顿是绝对忠诚的。换句话说，他是沙克尔顿的一个完美补充。他未出版的自传是对他的一生和他的良师益友的真实记录，这部自传还显示出他对沙克尔顿领导艺术的深刻理解。他能够很好地领会沙克尔顿的策略，所以必要时他可以随时为“头儿”提供帮助。沙克尔顿对他是完全信任的。

沙克尔顿需要那些跟他一样有远见、
而且跟他一样对探险事业充满热情的人。

在“尼姆罗德号”探险中，沙克尔顿犯了个错误，他雇用了一些不能适应无畏和冒险的探险文化的人。“尼姆罗德号”的两任船长从表面上看都是合格的，但是他们最终都未能经受住南极地区的非常挑战。沙克尔顿曾于4年前在斯科特的救援船“黎明号”上见过“尼姆罗德号”的第一任船长鲁珀特·英格兰，当时这位船长是船上的大副。然而，在恶劣的

和不可预测的天气面前，英格兰却是一个过分小心的船长，他不断改变船的位置，浪费珍贵的燃料。他所坚持的回航时的用煤量超过了实际所需的40%，由于他的坚持，陆上小分队不得不在严冬里非常节俭地用煤。冬天过去以后，弗雷德里克·普赖斯·埃文斯（Frederick Pryce Evans）船长接替了英格兰船长的职位开船去接陆上小分队，但是他比前一个船长更糟糕。他是个紧张不安的船长，居然提前离开，把沙克尔顿和他的队员们丢在岸上。

沙克尔顿要给“持久号”找一位有勇气的威风凛凛的船长。弗兰克·A·沃斯利恰恰符合要求。他是勇敢无畏的，而且还有点古怪，“持久号”上的麦克林医生称他为“疯狂的船长”。他很喜欢重复他是如何通过沙克尔顿对他的考核的。他说他在得到这份工作以前梦见自己在伦敦的伯灵顿大街上航行，途经座座冰山。第二天早晨，他在那条街上散步，看到了帝国穿越南极探险队的招牌，走了进去，然后就被雇用了。

挑选其他船员的方式比这个只是稍微传统一点点。怀尔德在一大堆申请信中飞快地浏览，很快就排除了一大部分。筛选申请电报的时候，他把它们分放在3个标有“疯狂”、“没戏”和“候选”的抽屉里。这些“候选”者的电报会交给沙克尔顿过目。如果“头儿”有兴趣，就会安排一次面试，沙克尔顿会在面试之后做出决定。许多年以后，那些候选者还在谈起当时的面试。

为了寻找难得的人才，
沙克尔顿进行了非同寻常的面试。

沙克尔顿在判断性格方面是个很精明的人，在他做生意的时候，只要有可能他都坚持要面对面地谈判。跟申请者们

第一次会面的时候，他跟大家进行了随心所欲的交流，虽然简短，却很深刻。候选人回答的方式比他们回答的内容更重要。“头儿”想听的是他们的热情以及任何能够体现他们有能力成为探险队员的微妙迹象。正如他的传记作者詹姆斯·费希尔（James Fisher）所说：“他看起来似乎是轻而易举就把他们选了出来，但是每次他都选对了人。”旁观者都说他的方法“多变”而“古怪”，但是沙克尔顿要找的是有能力面对南极那辽阔冰原的非凡杰出的人，传统的面试方法不可能选出他想要的那种与众不同的人。

没有一个申请者认为沙克尔顿是很随和的。相反，许多人都被震慑住了，即使是那些对这位探险家有着最丰富的想像的人也被深深地吸引和震撼了。“持久号”上的詹姆斯·A·麦基尔罗伊医生说“头儿”“是那种非常有威慑力的人，就像拿破仑。他看起来很严厉，还用冷冰冰的目光注视着你。他没有让我坐下，我站在他面前，面对着灯……他问了我许多问题。”

“持久号”上的物理学家雷金纳德·W·詹姆斯对他独特的面试是这样描述的：“沙克尔顿问我牙齿是否健康，有没有患过静脉曲张，血液循环是否正常，脾气好不好，会不会唱歌。对于他的问题，我看起来可能有点畏缩，因为我记得他说：‘噢，我指的不是什么高难度的演唱，但我想你应该可以跟大伙一起大声唱几句吧？’”

关于唱歌的问题成了沙克尔顿的保留问题，而且是检验一个人的团队精神的试金石。“尼姆罗德号”地质学者雷蒙德·普里斯特利也有过相似的描述：“他问我会不会唱歌，我说不会。他又问如果我看见金子能不能识别出来，我还是回答说不能！他肯定还问过我其他问题，但是我就记住这些，因为这些

问题很古怪。”当得知被录用时，普里斯特利感到很惊奇，因为在12个竞争这个职位的人中间只有他是没有大学学历的。但是沙克尔顿在他身上找到了某些他喜欢的特质。事实证明，普里斯特利是一个有价值而又颇受欢迎的船员。

“头儿”喜欢乐观主义者。
他认为这样的人是最适合参加团体行动的。

沙克尔顿需要的是有团队精神的人，是对探险家的生活充满激情而且对成功充满信心的人。他相当看重的一点是一个人是否快乐。他对“持久号”上的气象学者伦纳德·赫西（Leonard Hussey）说：“一个快乐的人比一个总是沉着一张脸的人更容易赢得别人对他的忠诚。”

在对赫西进行面试的过程中，“头儿”不断地在办公室里来回踱步，看起来好像一点也没留神听这个瘦小的年轻人回答问题，但无疑他是聚精会神的。“在短短的几分钟时间里，他一定已经对我有了一个准确的评估，”赫西写道。

“你一定可以胜任，赫西，”他说，“我决定聘用你。”

赫西说后来“头儿”告诉他为什么他被录用了：“我觉得你看起来很有趣！”他是对的。正像另一位船员描述的那样，这位“持久号”上个子最小的成员赫西“非常有意思”，而且他还是个很出色的班卓琴演奏者。他活跃气氛的天赋在他们失去“持久号”后奋力振作精神的那段黑暗的日子里被证明是无价的。

当然，仅仅靠性格上的优点是无法确保能得到沙克尔顿的信任和欣赏的。除此之外，还必须有真才实学。对于赫西，沙克尔顿印象最深的是他是从苏丹来的，在那里他曾是另一支探险队的成员。这表明了赫西对探险事业的热爱，以及对这个世

界的了解。赫西说沙克尔顿“对于能从5 000名申请者中找出一位来自非洲中心地带的申请者感到非常愉快”。

沙克尔顿选择那些真正想要这份工作的人。

“头儿”很少求人。他全心全意地投入到工作中去，他需要的是能像他那样投入的人。他注意到那些最渴望被雇用的人通常是最有勇气的。他回想起当初是怎样雇用乔治·马斯顿（George Marston），让他担任“尼姆罗德号”的艺术家的。他从30封申请信中筛选出3个候选人，在一个星期五的下午给他们发电报，让他们于第二天一个特定的时间到他办公室见他。

那个星期六，沙克尔顿冒着倾盆大雨前往办公室，看到了其中一位候选人的短信。信上说他要出城，希望把会面改在星期一。另外一名候选人也写信说只有当他能确定他将得到这份工作时，他才会从家里赶4个小时的路到沙克尔顿的办公室。沙克尔顿没有收到第三位候选人的信，他正要离开的时候，一个头发凌乱、浑身湿透了的人冲进了办公室。他告诉沙克尔顿电报送达他的住处时他正在康沃尔郡旅行。他立即出发到伦敦，途中转了好几趟火车。

“我马上雇用了他，”沙克尔顿写道，“我认为如果一个人为了得到一份工作可以迅速到那种程度，他就是最合适的，而且事实证明，我是正确的。”

“持久号”探险招募时，马斯顿再一次被雇用。

沙克尔顿需要的是能吃苦耐劳、
即使是干粗活也毫不退缩的人。

沙克尔顿排除了那些只想享受探险带来的名望而不愿意做琐碎工作的自负的家伙们。他需要跟他一样努力工作、能

适应不同的岗位又没有架子的人。他不介意这个人原来在社会上是什么地位。

"持久号"上没有乘客。每个人或多或少都要出点力。"他们是谁或从事什么职业是无关紧要的，他们的身份和条件没有任何意义，"船员沃尔特·豪回忆道，"医生们一度在驾驶室工作，他们还在厨房里帮忙、爬到桅杆上下帆、在甲板上张帆。每个人都是多面手。"

1921年在沙克尔顿最后一次航行中，当他到达南美洲的时候，还有3个职位空缺。大约有100个人申请空缺职位，其中包括克里斯托弗·奈斯比特（Christopher Naisbitt），他请求一位在巴西的英国俱乐部工作的官员为他引见。沙克尔顿看了一眼这个"穿着一件沙滩服、戴着一顶巴拿马草帽"的人，问他在他一生中是否有一天是真正努力工作的。

"我说我在海军部服务过4年而且热爱运动。"奈斯比特回忆道。沙克尔顿要他明白，船上的工作意味着他必须在被海水浸得浑身湿透而船又颠簸得厉害的情况下从厨房里搬运食物。

"我告诉他我确信自己能做好这份工作。"奈斯比特说。沙克尔顿试图阻止他加入探险队，当劝阻无效时，他建议奈斯比特进行一天的试验。"头儿"有时候喜欢考验一下有希望的候选人，他让奈斯比特搬运供应品、削土豆、擦洗厨房。他做完了这些又脏又累的工作，没有一句怨言。沙克尔顿终于决定雇用他。

沙克尔顿征募那些具备他所没有的专长的人。

沙克尔顿对科学没什么兴趣，但是他知道对于探险工作来说，这是不可或缺的。因此，他雇用了剑桥大学有才干的

物理学家雷金纳德·W·詹姆斯和在先前到达威德尔海的探险中有很大贡献的生物学家罗伯特·S·克拉克（Robert S. Clark），还有许多类似的专家。沙克尔顿一点也没有被他们所受的高等教育和专业技能吓倒。他甚至还鼓励他们在探险过程中去追求自己的目标。

“头儿”非但没有远离他不感兴趣也不擅长的科学研究，而且在探险刚开始时，他就努力让自己熟悉并且精通科学实验。麦克林对此感到十分惊奇：“我始终认为这位杰出的探险家最显著的特点之一就是他能掌握一些他从来没有接触过的相当实用的科学和技术问题。”

就在“持久号”开航前，又有一个人才引起了沙克尔顿的注意。他到电影院看了一部很出色的探险纪录片，这种新的流派在当时非常流行。《暴风雪之家》（*Home of the Blizzard*）讲述的是1912年道格拉斯·莫森到南极探险的故事，有着十分引人入胜的镜头。这部片子是由一位26岁的澳大利亚摄影师弗兰克·赫尔利拍摄的。沙克尔顿明白赫尔利的作品一定会受到高度赞扬，他连面都没见就雇用了赫尔利——这违背了他通常坚持的要面对面谈过才决定是否雇用的做法。怀尔德可以为赫尔利作担保，因为他们俩曾经在莫森的探险队里共事。

事实证明，这是个明智的决定。赫尔利不仅是个天才的摄影师，而且总是能提出好建议，并被沙克尔顿采纳。同船的许多水手认为他是个爱吹牛的人，但事实上他坚强、聪明、善于创新。他曾经做过炼钢工人，“持久号”被毁坏之后，他用自己的技术把船舶的残骸改制成了实用的工具，比如说炉子。

“头儿”还在托马斯·奥德利斯身上看到了潜力，这个年轻人为了炫耀他对新机器的熟悉，骑着一辆摩托车来参加面

试。奥德利斯本来服务于皇家海军陆战队，为了表示对探险的支持，他被出借给沙克尔顿。他的职责是管理探险用的机动雪橇，它们比沙克尔顿在“尼姆罗德号”探险时用过的汽车实用得多。

沙克尔顿确信每一个雇员都清楚地知道自己应该怎么做才符合要求。

沙克尔顿努力做到不用虚假的承诺去误导下属。麦克林回忆起这样一个例子，沙克尔顿清清楚楚地告诉大家，一个人在团队中的地位取决于他除了完成自己的任务之外是否参与了船上所有的一般性工作。

他给新雇员写信，明确地向他们说明他们的职责和报酬，以及他对他们的要求。这些信同时也是与下属们建立私人联系的机会，沙克尔顿一直保持着这个习惯。

下面这封信是“头儿”于1914年7月1日写给罗伯特·S·克拉克的，那时候他刚被雇用为船上的生物学家。

帝国穿越南极探险队

新伯灵顿街4号
摄政街
伦敦西区
1914年7月1日

R·S·克拉克先生，
英国海洋生物学协会，
普利茅斯

亲爱的先生：

我很遗憾由于工作繁忙，直到今天才给您写这封信。

我已经仔细阅读了您6月28日的来函。我现在向您说明一下我将要付给您的报酬，但是在这之前我注意到您在信中特别提到的关于您只能休假一年的问题。我们必须想办法解决这个问题，因为一年是肯定不够的，我会在下面的说明中谈到这件事：

1. 您的薪水是每年400英镑（所有的衣物由探险队提供）。从您加入探险队开始计算，直到探险队回到英国，不会超过两年。回来以后，您将会参加生物学数据的处理工作，年薪是250英镑，这项工作可以与您实验室的工作同时进行。我注意到在薪水的问题上，您比较乐意接受与您的工作相称的报酬。我总是付固定的薪水，我希望我的下属们能做一切他们力所能及的工作。

2. 我注意到您特别强调必须保证有足够的资金来支持探险结束以后处理数据取得成果阶段的研究费用。我已为得出研究成果以及相应的资金保障做好准备，但是我不会对任何人就这个问题做出特别的保证。很明显，除非得出一定的结果，否则雇用一位生物学家毫无意义。

3. 无论是在南极海域还是其他地方，您都会待在“持久号”上，和提供给您的生物学实验设备在一起。

4. 我会为您准备可达500英寻（1英寻约合1.829米——编者注）深的拖网捕鱼设备，而且我还愿意

为您提供任何您认为必要的设备，无论是在船上还是到了岸上都一样。

5. 我想在船上安排一位生物学家助理，他将作为您的助手。所有在罗斯海和威德尔海上的以及营地里的生物学工作都将由您统一指挥，所有的搜集品和标本也由您统一管理。

6. 所有提供给您的生物学研究设备都将符合安全和适航要求。

7. 为了保证纪律，您将签署一份“持久号”的规章。既然您是探险队的一员，您必须服从船长的命令，但是我会指示船长为您提供工作需要的所有设施。关于这一点，我想有必要说明，沃斯利船长本人非常希望能在这次探险中创造水力学和生物学上的纪录，而且他对课题本身也非常感兴趣。

8. 关于您休假的问题，假如您认为合适的话，我会亲自跟希普利教授谈，争取得到他的同意，让您的休假延长一段时间，而且我还准备用200英镑的年薪雇用一名临时工，他可以在您忙于探险工作时替您完成一部分实验室工作。我认为要求比较高的工作可以委托给各位专家，这位临时工可以减轻他们的负担。

方便的话，请您从速告诉我您能否接受上述条件，因为我现在就要开始准备设备。我已经订购并会安装好一个拖网用的蒸汽绞盘，还订购了1 500英寻直径1.5英寸的金属线。

我在船上准备了一个生物学实验室，但是关于如何

装备以及里面的设施我需要生物学家一起参与。

请相信我，亲爱的先生。

谨上，

（签名：E·H·沙克尔顿）

附笔：附上一张4英镑的支票作为您的旅费。

从总体上说，沙克尔顿总是力争为他的下属们免除后顾之忧。比如说，他知道他们中的许多人在航程结束之后都要回到原来的岗位上去，因而，他主动找他们的老板交涉，以扫清一切障碍，或是代为雇用一名临时工来顶替他们。对于那些经验相当丰富的工作人员，他会付额外的奖金，有时候他还发放额外的津贴给队员家属作为一种防备意外死亡的措施。奇怪的是，他没有为自己的家属采取这种措施。他的妻子埃米莉在丈夫去世后只能靠自己挣的钱维持生活。

沙克尔顿为船员们配备了
质量上乘的最先进的设备和工具。

虽然总是处于资金短缺的状态，沙克尔顿还是投入了大量的资金购买质量上乘的设备。他断定质量低劣的工具既浪费时间又浪费金钱。也许他从未忘记过，在他做学徒时，雇主拒绝使用最先进的装卸设备使他遭受了多大的苦难。在南极地区，这样来缩减开支甚至可能给船员们带来生命危险。“持久号”上所有的东西都是当时最先进的：雪橇、滑雪板、斧头、绳索、仪器、电灯，甚至连日记簿和牙膏都是最好的。

奥德利斯是这样描写“持久号”探险的：“每一个细节的

安排都考虑到人员的生命安全和身体健康，对于所有饮食方面的重要问题都给予了绝对的重视，各种设备和科学仪器都是最先进的而且几乎是完美的。事实上，除了结冰这个再怎么防备也无法控制的因素之外，一切都已经天衣无缝。”

沙克尔顿把装备“持久号”的工作做了分工，允许将来使用设备的人员一起来决定购买何种设备。沙克尔顿负责购买船、船上的装备和狗，怀尔德负责采购供应品，马斯顿负责衣物、帐篷、寝具和狗的挽具，马斯顿和怀尔德还共同采购雪橇、滑雪板和临时营房，奥德利斯负责购买机器和工具，医生和科学家们负责评估各种仪器和医疗物品。

给船员们分发的是阿蒙森设计的柏帛丽靴子，这种靴子里可以铺五层衬垫（后来的事实证明，连上面的几层都快要渗漏了）。他们还带了挪威鹿皮靴——用驯鹿皮制成的靴子，里面还有一层吸水皮。在刺骨的冰层上面，靴子很容易穿坏，所以给陆上小分队的每个队员都发了好几双靴子。他们戴了羊毛头套挡住耳朵，还有黄绿色的高级雪地防护眼镜用来预防雪盲。为了满足陆路行进的需要，沙克尔顿从皇家地理学会和海军部借了一些科学仪器，还买了一部分。按照惯例，“持久号”还从朋友和厂商那里得到了许多礼物。他们得到了一本特别的薄页版的《大英百科全书》。一位朋友捐献了一套关于极地的私人藏书，后来在一场灾难中丢失——除了两名船员为了表示感激之情私自收藏的两三册以外。斯科特的摄影师——著名的赫伯特·庞廷（Herbert Ponting），送来了蛋糕和葡萄酒。埃米莉·沙克尔顿把自制的糖果送给船上的人们。

跟所有的探险家一样，沙克尔顿特别热衷于搞新发明，不断在后勤以及如何形成一支多元化的探险队方面寻求哪怕是最细微的进步和革新。的确，他的一些最重要的贡献就出

自这个领域。例如，“头儿”对挪威探险家弗里乔夫·南森（Fridtjof Nansen）设计的毛皮衣服进行了改良，用更轻便又防水的柏帛丽华达呢代替了厚实笨重的布料。

在商船上工作的经历使沙克尔顿成为打包装箱方面的专家。根据他的经验，探险领队们在这方面没有给予足够的重视，他们根本不在意制造商是用什么样的箱子来包装设备的。斯科特曾经用过一些定做的箱子，是由韦内斯塔公司（Venesta）制造的，它们的材料是一种早期的三合板，但大小形状各不相同。“尼姆罗德号”探险开始前，沙克尔顿订购了2 500个大小相同的韦内斯塔包装箱。这不仅使装箱更加便利，而且箱子被腾空之后还可以用来建造营房里的隔墙和家具。沙克尔顿计算过由于不用在船上装运家具，可以减少4吨的重量。“持久号”探险的营房将会用冷杉木和多层的企口板建成，为了隔绝冷空气，门和窗都会做成双层的。马斯顿还设计了两种巧妙的环形帐篷，在暴风雪中，这两种帐篷都可以迅速地支起来，而且比前几次探险用的帐篷要宽敞得多。

沙克尔顿特别重视食品的供应。他认为多样化的饮食是身体健康和精神振作的关键。前几次探险中遭遇到的最大困难都因此而起，不是带错了食物，就是食物不充足，要不就是食物变质。沙克尔顿第一次到南极探险的时候，就染上了坏血病——由于缺少维生素C而造成的，其诸多症状中包括四肢和牙龈肿大。回来之后，他研究了这种疾病和它的预防措施，在这方面他甚至比同时期的大多数医学专家还要内行。“尼姆罗德号”探险的“远南”小分队甚至在食物最短缺的时候也没有一个人患坏血病，因为他们吃的是新鲜的小马驹肉。

由于使用了当时最先进的包装方法，“持久号”上可以储备两年的食物。有些食物是密封包装的。汤是高度浓缩的。

蔬菜都经过脱水后压缩到一个个3英寸见方的罐头里。意识到英国军队在长途行军中也会面临同样的问题，沙克尔顿派弗兰克·怀尔德到军事部门去和威尔弗雷德·贝弗里奇（Wilfred Beveridge）少将商议。他们计算了行军时人体所需的热量（约4 000卡路里/天），设计了一个适合在极地气候下行进的人的营养饮食方案。

有些人认为沙克尔顿对菜单太过重视。澳大利亚探险家道格拉斯·莫森从“尼姆罗德号”带回了一大块巧克力，很多年以后当有人去他在阿德莱德大学的办公室拜访他的时候，他用冰斧切下一小块巧克力给客人吃。“尼姆罗德号”探险留下了这么丰富的食物，以至于当斯科特的“新地号”探险中的一个小分队到达沙克尔顿在罗伊茨角的营地时，他们吃到了加热后蓬松的饼干、罐头水果、清炖鸡、腰子、蘑菇、姜汁羊肉片和陈皮。

为了这些开支，沙克尔顿不得不大量筹措资金。“尼姆罗德号”探险一共花费了3万英镑（相当于今天的600万美元）。沙克尔顿主要依靠贷款，因而欠下巨额债务。“持久号”探险花费了5万英镑（大约是今天的1 000万美元），这笔资金中的一部分他是通过预售他的书、照片和电影的版权来筹集的。“持久号”探险的预算比13年前公众资助的“发现号”探险的一半多一点点。

沙克尔顿给几百个可能出资的赞助人每人寄了一份精心制作的计划书和一封私人信件。好笑的是，一些富裕的英国实业家为了让他远离他们的妻子，都很乐意把他送到世界的尽头去。沙克尔顿跟好几个女人关系密切，其中有舞台演员罗莎琳德·切特温德（Rosalind Chetwynd）。的确，有许多上流社会的妇女被他的个人魅力所吸引，但是至于他究竟是不

是许多人所说的玩弄女性的高手就不得而知了。

沙克尔顿用尽了各种办法来筹措资金，尽管经常遭到挫折，最终还是成功了。在最后时刻，一位重要的赞助人给他送来了一份丰厚的礼物——2.4万英镑，“持久号”探险得以顺利开始。赞助者是一位苏格兰的黄麻制造商和慈善家——詹姆斯·凯尔德爵士（Sir James Caird），他非常喜欢旅行。他给这次探险捐钱不带任何附加条件，而且他还呼吁其他捐赠人也别要求回报。凯尔德的慷慨给他带来了不朽的名声：沙克尔顿就是乘坐着以他的名字命名的救生艇横跨南大西洋去为他陷于困境中的伙伴们寻求支援的。另外两艘在“持久号”传奇中出名的救生艇是以另外两位赞助商的名字命名的：一位是英国烟草商的继承人珍妮特·斯坦克姆·威尔斯（Janet Stancomb Wills），另一位是英国实业家达德利·多克尔（Dudley Docker）。政府投入的资金不多——1万英镑，皇家地理学会也捐献了1 000英镑。

到1914年夏天，怀尔德和沙克尔顿已经基本完成了招聘工作。他们不得不做一些最后的更换，把一些未经过仔细筛选的人剔除出去。由于战争威胁到欧洲，一些最优秀的人员被调走了，而且在物品的运输方面也出现了问题。尽管如此，经过种种努力，“持久号”探险队最终还是一支装备齐全、人员优秀的队伍。

现实会以各种意想不到的方式来考验这些队员们。但是他们将会在将近两年的时间里齐心协力，化险为夷。弗兰克·怀尔德是一个相当镇定的人，他能够在沙克尔顿不得不离开船员们的时候继续领导他们开展工作；船员蒂莫西·麦卡锡（Timothy McCarthy）在其他人害怕将要失去理智的时候总是想方设法保持愉快的心情；弗兰克·沃斯利是一位杰出

的航海家；汤姆·克林在最困难的一段行程中帮忙救援船员；路易斯·里金森（Louis Rickinson）永远精力旺盛，不知疲倦；亚历山大·H·麦克林医生和詹姆斯·A·麦基尔罗伊医生都头脑冷静而多才多艺；摄影师弗兰克·赫尔利想要创作出他一生中最好的作品。

“持久号”于1914年8月1日开航，那是一个星期六。在夏天灿烂的阳光和第一次世界大战的阴云下，它离开了西印度码头。这次探险的送别场面热闹非凡，有码头上人们的欢呼声、汽笛的轰鸣声，还有一位风笛手在吹奏小调。船驶过了泰晤士河。

那个星期一，当沙克尔顿在英格兰的马盖特上岸，听到全民动员的征兵消息时，他很沮丧。船上的几位官员马上就离开了。沙克尔顿回到船上，征求下属们的意见，想把船交给海军部支配。在他发出电报的一个小时以后，收到了海军部的答复：“继续前进。”不久以后，他又收到了英国海军部部长温斯顿·丘吉尔的电报，丘吉尔坚持这个由“地理学的最高权威”制定的计划没有必要中断。英国国王亲自为这次探险祝福。最终，沙克尔顿觉得他可以问心无愧地把船驶走。下一个星期六，“持久号”驶入公海。

沙克尔顿、怀尔德和两位科学家留下来做最后的安排，顺便等一些没有按时送来的重要物品。最后，沙克尔顿于9月25日离开利物浦，前往布宜诺斯艾利斯，在那里他将跟“持久号”会合。那个时候，他很累、紧张而且担忧。他给他的妻子写了一封充满忏悔的信，信里充分表现出他内心的强烈矛盾，他想要实现他从未兑现过的承诺，但他又不得不为了工作而牺牲家庭生活。他说：“我迷恋工作，难以自拔……我要将这项事业坚持到底，我想，到那时候，我在远方的漫游

才会结束。”

在抵达阿根廷之前的两个月里，很多船员（大部分是专家和科学家）饱受思乡、晕船和恐惧之苦，他们根本不相信他们的选择是正确的。那些没有什么不满情绪的人（主要是海员）每天都过着喧嚣的生活，他们喝酒、狂欢，而且还老违反码头的规矩。所有这一切都证明，即使是最有能力的船员也需要一位杰出的领导。

第一天到海上，奥德利斯就开始埋怨：“我开始畏缩恐惧，真希望从来没有来过。我一点也看不到极地探险的价值。”他在日记中写道。随着时间一星期一星期地过去，随着一些船员因为没有沙克尔顿的掌舵和支撑变得越来越粗暴，奥德利斯也越来越绝望。1914年10月，奥德利斯又做了一次记录：“所有的船员，至少是绝大多数船员，表现极为恶劣，每天出去酗酒，把所有的工作都留给我们做。肯定有什么地方出了问题，但是等欧内斯特爵士回来就什么都好了，谢天谢地。”

沙克尔顿挑选和组织船员的方式

■ 以一部分可靠的核心工作人员作为起点。这些人可以是你在过去的工作经历中认识和了解的，也可以由值得信赖的同事推荐。

■ 你的副手是你最重要的雇员。选择一个可以与你的管理风格形成互补的人，他对你绝对忠诚但又不唯唯诺诺，而且还必须要有与他人共事的才能。

■ 雇用那些跟你一样有远见的人。与你的个性或是整个团队的精神具有不可调和的矛盾的人会妨碍你的工作。

■ 做一个有创意的、反传统的面试官。假如你想找的是有创意的、反传统的人才的话，不要光看工作经验和专业技能。问一些能显示出一位候选人的个性、价值观以及对生活和事业的看法的问题。

■ 让你的身边到处都是愉快而乐观的人。他们会给你忠诚和友情，这些对于成功都非常重要。

■ 最渴望获得工作的申请者，往往是工作最努力的。

■ 剔除潜在的懒鬼，选择那些对任何工作都积极肯干、而且有时候能做一些别人都不喜欢做的事情的人。

■ 雇用那些具备你所缺乏的才干和技能的人。不要认为他们会对你构成威胁。他们可以帮助你始终站在时代的前沿，而且能让你的团队更加出色。

■ 对新雇员清楚地说明他们的义务和对他们的要求，还有他们将得到的报酬。很多失败的工作关系都是从缺乏交流开始的。

■ 帮你的下属把工作做到最好，力所能及地为他们提供最好的设施。使用过时的、不可靠的工具会带来不必要的麻烦。

应用实例

詹姆斯·J·克拉默认为正是沙克尔顿的那种乐观主义精神在几个月前把他从经济上的困顿和低微身份中解救出来，使他在几个月后摇身一变，获得了成功、个人财富，并且成为一名国际知名的华尔街大玩家。

“沙克尔顿拯救了我。”他说得很简单。

克拉默先生是在1998年末从一本书上知道沙克尔顿的，那是他职业生涯中最糟糕的一年。他以纽约为基地的克拉默-伯科威茨基金公司进入了自1987年创立以来的最低谷。下半年的一次股市大跌使这支一直看涨的基金损失了1亿美金，到了年底只有2%的资产收益率。“人们纷纷撤资，”克拉默先生回忆道，“我个人损失了1 500万美元，真的是走投无路了。”

他那成长中的财经新闻网站——华尔街网站也出现了危机，那是他1996年跟《新共和》(*The New Republic*)的老板和主编马丁·佩雷斯（Martin Peretz）共同创办的。1998年，公司的亏损戏剧性地从前一年的580万美元扩大到1 640万，尽管收入突破了百万美元大关。

到了这个关头，克拉默先生不得不问自己，同时也问他的投资人们：“我们是不是没有希望了？”他给他的股东们打电话，他们悲观的程度超乎他的想像，这使他受到了沉重的打击。他们让他关闭公司。他感到很沮丧。“每天大清早你就强迫自己开始工作，但是你失败了，人们都嘲笑你。”他回忆起每天不得不在华尔街的办公室里面对员工和同行的那种折磨。

就在那个时候，他发现了沙克尔顿。

当克拉默先生看到《国家地理》(*National Geographic*)上一篇有关这位探险家的文章之后，他阅读了艾尔弗雷德·兰辛写的《“持久号”探险》以及沙克尔顿写的关于那次探险的书《南方》(*South*)。“我觉得这确实是生活的哲学，尤其是经商的哲学。”他说。

在所有让他放弃的声音中，他听到了沙克尔顿的激励。他开始用红色的记号笔在办公室里的白板上写下沙克尔顿说过的话，以此来激励自己和员工们。克拉默先生说：“乐观主义是真正的精神力量。”就是这种力量支撑他度过了1998年股票大跌的困难时期。

“如果没有沙克尔顿的教诲，我已经放弃了。”他说，“这是我度过的最困难的一年。他支持我度过了那一年，尽管每个人都让我放弃。但是我令人难以置信地重新出现在人们面前，证明了悲观主义者是错的。”

他们真的错了。到1999年初，克拉默的收益发生了戏剧性的变化，他一夜间功成名就。纽约时报公司和鲁珀特·默多克的新闻集团对华尔街网站进行了投资，最终建立起合资企业。克拉默的基金公司在1998年资产已跌至1.8亿美元，此时却增加了一倍多。

1999年5月，华尔街网站公开上市，取得了很大的收益。克拉默先生跟沙克尔顿一样懂得如何利用媒体，擅长公共演说，他使他的公司声名远播。许多投资者都通过纳斯达克发出了购买指令。股票交易在开市后两个小时才开始进行。当股票终于开盘时，每股的价格飙升至73美元，差不多是原始发行价格19美元的4倍，在休市的时候股价收在60美元。那一天在市场上交易的华尔街网站的股票一共约为

1 350万股。以第一天的收盘价格计算，公司的市场资本总额估计可达14.2亿美元。这意味着44岁的克拉默先生在这家公司的持股价值可达2.15亿美元——那时候他的年薪是25万美元。

这家公司引起了国际上的普遍关注。该网站的浏览和注册人数急速上升，员工人数也增加了，而且公司搬到了一个更大的办公场所（作为一名交易商和市场评论员，克拉默先生必须与华尔街网站的经营活动保持一个安全距离，不在其中任职）。根本没人担心这家公司会无利可图，它1999年的收入比原来的3倍还多。"华尔街网站代表着未来。"《今日美国》（*USA Today*）上这样说。这家公司的成功归功于克拉默先生，报纸上说他有着"精力旺盛的典型A型血人士的外表"。

自那以后，克拉默先生那张愉快的脸，以及显眼的山羊胡子就随处可见。《华尔街日报》称他为"汇聚华尔街上所有公众注意力的避雷针"。他出现在电视广播网和有线电视新闻上。除了为自己的网上专栏写稿——专栏的题目是醒目的"错！"他还给其他的报纸和杂志写文章，与众多的媒体结成联盟。他巨大的声望使他成为《演讲》（*Talk*）杂志评选出的1999年度50位最雄辩的美国人之一。

克拉默先生的批评是尖锐而直接的。他慷慨激昂地斥责已经过时的金融观念，嘲笑纸媒体中的一些墨守成规者。带着他那种特有的放肆，他宣称华尔街网站是"人们的选择"。

仅仅用一年的时间，克拉默先生就从破产边缘恢复过来。"让我放弃的压力大得惊人。"他回忆道。如果他真的那样做了，他说："那将会是我一生中最愚蠢的决定。"

克拉默先生是哈佛的毕业生，在他继续攻读法律学位之前，他是《红色哈佛》（*The Harvard Crimson*）报社的社长。

他曾经做过一段时间的记者，还为《聪明理财》（*Smart Money*）杂志的成立出了一份力。在与妻子卡伦于1987年创办克拉默公司之前，他曾在戈德曼和萨克斯公司的私人客户服务部工作。大约在他创立公司4年之后，杰夫·伯科威次（Jeff Berkowitz）加入了克拉默公司。

如今，在这位酷爱历史的克拉默先生的办公室里有一幅欧内斯特爵士的相片，上面有沙克尔顿在"尼姆罗德号"探险时亲笔写的按语，那是克拉默先生在一次拍卖会中得到的。

现在当他招聘员工的时候，他总会先想想沙克尔顿是如何挑选船员的。他说，他选择乐观主义者，还有那些跟他抱有一样的希望和看法的人。他承认他还需要经过不懈的努力来赶上这位探险家。"我希望我能多像他一点点，"他感叹道，"人们对他的那种尊敬和爱戴是我可望而不可及的。为了表示恭敬，他的下属总是跟他保持一定的距离。我和下属之间过于亲近了。"

在新世纪来临的时候，互联网业出现了一些危机，华尔街网站再次受到沉重打击。首次公开发行股票成功一年之后，公司经历了最高管理层的重组，股价跌到了开盘价以下，网站也几乎变成了免费的。克拉默先生为了优先认股权放弃了他的薪水，却因此而传出了即将出售公司的谣言。

然而，他还是对那些反对者不予理睬，坚持认为那些朝着一个目标前进的人必须保持乐观。"如果你把自己置于悲观主义者之中，你的生意注定要失败。"克拉默先生说，"你不能允许自己被他们悲观的声音所控制。如果你听悲观主义者的话，你将会做出错误的决定，或者由于困惑和迷惘而失去必需的感情力量。"

3 培养同事之间的友情

每一项工作都是人们愉快地和心甘情愿地完成的，无论遇到什么样的困难，都没有一个人抱怨或是哀叹。这要归功于探险队领队的才能和智慧，还有怀尔德的爽朗，他们赢得了下属的尊敬、信任和爱戴。

——“持久号”船长弗兰克·沃斯利



Scott Polar Research Institute

船员剃头

一天下午，“持久号”的船员们突然有了剃头的欲望，其中有一个人描述他们剃完头后的样子像“一船囚犯”。“头儿”鼓励队员们一起工作娱乐、培养感情，同时保持欢乐的气氛。他们一起演滑稽小品，举行合唱，庆祝生日，而且每个星期六晚上还举行传统的海员向远方的“情人和妻子”祝酒的活动。

沙克尔顿把船上的一切都安排得井然有序，就连托马斯·奥德利斯都无法预料沙克尔顿的领导会带来怎样翻天覆地的变化。沙克尔顿非常善于挑选人才，但他更擅长领导他们。他能够以一个人的个性和品质作为雇用的标准，因为他知道他能让最普通的人发挥出超常的才干。

1907年“尼姆罗德号”探险开始的时候，缺乏经验的沙克尔顿向他的妻子吹嘘他拥有多么“完美”的船员和供给品。然而结局却是他对几个关键人物失望透顶，他们不能与其他人保持团结一致，而且还因为对所需供给的错误估计而陷入危险的境地。到1914年“持久号”启航的时候，沙克尔顿已经是一个40岁的经验丰富的领队了。他不再对完美的人员和供给抱有幻想，他知道“冰”有可能摧毁这一切。他更清楚他对探险最终能否取得成功具有决定性影响。他已经成长为一个更加自信、精明和有决断力的领队。他从过去出海的经历中吸取教训，他最憎恨的是小气、不负责任的老板，难以忍受的工作条件，以及船员之间互相缺乏信任和尊重。作为一个新的探险领导者，他知道什么是不管用的——苛刻的、疏远的、不民主的和不果断的领导。在“持久号”上，他特别重视一项最有可能助他达到目的的因素：团结。

“持久号”上的气象学家伦纳德·赫西回忆起沙克尔顿的话：“世界上有许多好东西，但是我不知道还有没有比同事之间的友谊更好的东西了。”

沙克尔顿领导的基石就是建立一支团结和忠诚的队伍。对“头儿”来说，团队合作不仅仅是成功的因素——它本身就是目标。他始终爱他的下属们，即使他并不总是爱他们中所有的人。他尤其喜欢把他们团结起来，自己也和他们紧密

团结在一起。"冒险是生存的灵魂，因为它可以使人与人之间显露出真正的和谐一致。"沙克尔顿告诉赫西。

把"持久号"上所有的人团结在一起不是件容易的事。队员们来自不同的社会阶层，有不同的职业，而且性格各异。他们来自不同的英语国家，聚集在阿根廷。弗兰克·怀尔德、地质学家詹姆斯·沃迪和物理学家雷金纳德·詹姆斯分别乘坐狗拉雪橇来到布宜诺斯艾利斯。摄影师弗兰克·赫尔利是从澳大利亚来的。这种原始的差异形成了一个个小派系，这是必须被消除的。然而，就连在第一段旅程中一起乘船穿越大西洋的船员们也无法团结起来。专家觉得自己比海员优越，海员觉得他们比软弱的大学生们强。

此外，在船长弗兰克·沃斯利的管理下，船员们冲突成风，缺乏纪律性。很多人厌恶他们的日常工作，于是只完成很少量的工作。那些努力完成本职工作的人觉得自己得不到欣赏。他们的努力工作非但得不到报偿，而且沃斯利和船上的官员休伯特·赫德森（Hubert Hudson）、莱昂内尔·格林斯特里特还对他们态度傲慢。"他们仗势欺人，一点也不尊重科学工作人员。"1957年亚历山大·麦克林医生这样说。

沙克尔顿的到来改变了这一切。

刚到的时候，沙克尔顿在采取行动前先进行了仔细的观察，他进行变革的惟一目的是改善当前的状况。

"头儿"于10月16日星期五抵达布宜诺斯艾利斯，当时离"持久号"靠岸约有6个星期。他并没有立刻上船，而是选择在皇宫酒店住了几天，在那里他对船上和船外存在的问题进行了全面的考虑。沙克尔顿从来不会为了证明自己的领导地位而做出专横的决定。

一个迫在眉睫的问题是因为繁复的官方手续，船被耽搁在港口。欧内斯特爵士直接找到官方最高领导，打破了僵局。传记作家H·R·米尔曾幽默地写道，沙克尔顿这位成功地诱使英国的“冷血商人”为他掏腰包的人，在对付比较容易相处的阿根廷官员时，不会有多大问题，“所有的大门都敞开着，一切进行得都相当顺利，一切都在卡斯蒂利亚人的那种优雅之下很快办妥了”。

在处理船员的问题时，沙克尔顿没有施展那么多魅力。他解雇了其中的一部分人，在港口雇了一些人来顶替他们。经验告诉他在解雇那些不合格的人员时不要犹豫不决。在“尼姆罗德号”上，自从船离开英国，他就没有解雇过一个船员；在“持久号”上，他解雇了4个；在他最后一次“探索号”的航行中，他在整个去南美途中都在不断地解雇不合格的船员并雇用新船员。

沙克尔顿在布宜诺斯艾利斯最早的行动之一是解雇“持久号”上不合格的厨师——考虑到沙克尔顿对食物的重视，这不足为奇。顶替上来的是查尔斯·格林（Charles Green），他是个古怪的面包师，他那高分贝的嗓音经常受到船员们的嘲笑。事实证明，格林是个杰出的人才，当船在暴风中触礁的时候，他还能够在被冰层覆盖的礁石边飞快地做好一顿顿丰盛的热乎乎的大餐。后来他被沙克尔顿评为这次探险的英雄之一。

与此同时，沙克尔顿还雇用了一位美国海员威廉·贝克韦尔，为了取得参加这次英国探险项目的资格，他谎称自己为加拿大人。两三天之后，沙克尔顿又解雇了两个船员，因为他们擅自离船长达1个星期。“头儿”总是按自己的想法改变规矩，但是他仍然认为规矩是很有价值的。他可以对别人报告的船员们在港口中的一切恶作剧不予理睬，但是他无法容忍玩忽职守

的现象。尽管如此，沙克尔顿并没有任由被解雇的人在南美陷入困境。他帮他们在一艘回英国的汽船上找到了工作。

沙克尔顿是一位很容易相处的领导，
他很乐意倾听下属们的意见，
而且始终让他们了解船上的一切事务。

在布宜诺斯艾利斯的时候，沙克尔顿工作非常繁忙，但是他的大门始终向他的雇员们敞开着。在奥德利斯的一篇文章里提到他有一次去“头儿”的住所受到了热情款待之后的愉快心情。那是在布宜诺斯艾利斯的一个星期天，他从教堂出来后去了“头儿”住的宾馆，还在头儿房间里喝了咖啡。沙克尔顿回答了船上的马达专家提出的一切关于探险计划的问题，并从他那里了解到船员们在航程中的生活。“我每次跟他交谈之后，都会越来越喜欢他。”奥德利斯在他的日记中写道。

对于“尼姆罗德号”上的副指挥J·B·亚当斯来说，情况也是一样的。值得一提的是，那次探险中，在南极海岸上的营地中，对于任何一个改变计划的要求，沙克尔顿都会跟那些与之切身相关的人商量。

当沙克尔顿终于上了“持久号”后，他的舱室成了大家的避风港，在那里船员们可以对他畅所欲言，不用担心会被别人听到，还可以从他那里得到安慰。“头儿”首先把船长沃斯利请到他的船舱，通过跟他私下交谈来对他加深了解，同时也对他产生潜移默化的影响。当船员们后来搬到船上暖和一点儿的地方时，沙克尔顿依然留在原来的舱室中。这使他和其他人保持了一个适度的距离，也为他提供了一个思考和写作的私密空间。

10月27日，“持久号”在南大西洋上开航，从阿根廷出发

去南乔治亚。出海两天之后，船上发现了一个年轻的偷乘者：珀西·布莱克博罗（Perce Blackborow），他是新来的美国海员贝克韦尔的朋友。他是躲在一个储藏箱里上船的。船上的艺术家乔治·马斯顿是这样评价沙克尔顿的反应的："我觉得他挺欣赏这种方法。"显然，沙克尔顿认为有勇气偷乘的人可能会是难得的人才。而且因为还缺一两个人手，他给了这个19岁的男孩一个工作机会，试用期持续到船抵达南乔治亚岛。两个星期以后，在船抵达南乔治亚岛之前，"头儿"确定他很喜欢这个年轻人。终于，船上再也不缺人了。

这个时候，沙克尔顿又给埃米莉写了几封信，在信中他再次诉说了他感受到的生命的召唤和家的感觉。"这种感觉很难说清楚，但我知道这是我命中注定的生活，是最适合我的生活，只有这样做才能让我不用屈从于任何人……只有作为一名探险家，我才是最好的。"他在一封信中这样说。在后来的一封信中，他又补充道："我再也不会有比这次更长的旅行了，我以后再也不会像这次一样离开。我希望看到全家都安顿得妥妥当当，然后我再把缆绳收起来休息。我做这件事不是为了这个世界和公众；他们前一分钟还在为你欢呼，后一分钟就可以无情地朝你吼叫。我只是为了成就自我，让自己的生命有价值。"

"头儿"在给他妻子的信中还提到他对几个船员的不满，但是没有指名道姓。时间会证明绝大多数问题是可以解决的：弗兰克·赫尔利的傲慢，雷金纳德·詹姆斯的缺乏经验，还有托马斯·奥德利斯的自私和懒惰。然而，在饱受折磨之后，疲惫的沙克尔顿又给埃米莉写了一封信，称一名船员为"蠢材"，另一名"一无是处"。最后，他反对将给有杰出贡献者的"极地奖章"颁发给4个人：木匠哈里·麦克尼什（Harry

McNeish)，因为他在一个关键时刻桀骜不驯地违抗船长沃斯利的命令；船员约翰·文森特（John Vincent），因为他偷窃沙克尔顿命令大家抛弃的贵重物品；另外两名是船员欧内斯特·奥尔内斯（Ernest Holness）和威廉·斯蒂芬森（William Stephenson），但是原因至今未明。当他的建议被批准之后，很多人都认为沙克尔顿对他们个人荣誉的剥夺太过苛刻无情，而且与他一贯的宽宏大量不相称。但是，假如沙克尔顿对他认为不应该的行为或是拿他人的生命冒险的行为置之不理的话，就更加不可思议了。沙克尔顿是用两个标准来判断雇员的表现的：很好地完成本职工作以及忠诚。忠诚尤其重要。

在给埃米莉的信中，沙克尔顿还显示出了对船的担忧。船在从英国驶往阿根廷的途中有渗漏现象，而且它在布宜诺斯艾利斯的码头上的状况表明它不如沙克尔顿的第一条船坚固。“我随时愿意拿它换回老‘尼姆罗德号’。”他在信中写道。

满载着人员、供给品和狗的“持久号”于11月初抵达南乔治亚岛上挪威的格吕特维肯捕鲸站。有人警告沙克尔顿，威德尔海上的冰川是人们所见过的最可怕的冰川。他在岛上等了1个月，希望随着南半球夏天的到来情况会有所好转。船最终于12月5日出发开往南极。

为了确保安全，同时提高工作效率，
沙克尔顿在船上制定了一整套日常工作程序。

“头儿”坚持一丝不苟地安排好每一天，在工作和休息之间设定清晰的界限。这种张弛有度的日常工作程序让每个船员都觉得他们所做的工作为整条船的顺利运转做出了贡献。

在沙克尔顿上船后不久，奥德利斯在他的日记中写道："有欧内斯特爵士在船上，真是太美妙了！每件事都按部就班，每个人都知道自己该做什么。"

沙克尔顿要求船上的每个人都自己清理住处和洗衣服。最简单的工作也要花费大量的时间和精力，比如说，要烧很长时间的火才能烧热一盆用来洗衣服的冰水。但是沙克尔顿很清楚让船员们一直处于比较忙碌的状态是帮助他们战胜无聊的好办法。

例行程序非常简单，没有人敢无视它的存在。"早餐在9点整，如果谁敢违反就要遭殃，"赫尔利写道，"每天早餐之前，欧内斯特爵士的脾气是反复无常的。"

先前因为没有沙克尔顿设计的日常工作程序，船长沃斯利手下的船员像一盘散沙，而沙克尔顿到来后情况的改善使沃斯利船长都感到欣喜。"无疑，我们的很大一部分快乐应该归功于欧内斯特爵士设立的规矩和程序。"这位船长后来写道，"有规律的日常工作和切合实际的规矩本身就产生了一种信任机制，领导的思想和精神很自然地反映在整个团队之中。"

沙克尔顿让每个人都努力投入到船上所有的工作中去，以此来打破传统的等级制度。

对于如何平衡科学家们和海员们的工作，沙克尔顿有一套独特的方法。他要求科学家们分担船上的杂务，让他们时不时地放下科研工作，去做一些更加紧迫的日常工作。他也让海员们读一些科学读物，还适当地参与一定的科学实验。就连厨师都有一个刚刚培训出来的替补。沙克尔顿的一部分策略是出于他不得不节省人力物力的考虑。这也是对传统航

海中等级制度的否定，它产生了非常有利的影响，那就是培养了一批精通船上各种事务的多面手。当然，要把这种管理方式变成公认的典范还需要很长时间，但是沙克尔顿始终致力于建立一个民主的团体。“当沙克尔顿开始管理这条船的时候，船上的官员们不得不放下架子、放低姿态，他们对于这种新的安排无法欣然接受。”麦克林医生说。

每个人都要轮流驾船，夜里轮流站岗，任务包括：严密注意冰川的情况、烧暖气以及记录气象数据。此外，所有的人都要分担一些粗活：擦洗公共场所、平整煤堆、包装供给品、照料狗。“你会看见他们跪在地上擦地板，”海员沃尔特·豪说道，“克拉克先生和麦克林先生，他们也都要轮流干这些活。”他说，没有一个人抱怨，而且“抱怨根本没用。‘头儿’总会在那儿，他下的命令就一定得执行。”

根据弗兰克·怀尔德所说，在“尼姆罗德号”探险中，一个受欢迎的炊事员总能找到很多人帮他洗餐具，而不受欢迎的只能自己干活儿。在“持久号”上，沙克尔顿不允许这种现象存在，他保证每个人都能在需要的时候得到帮助。沙克尔顿还取消了他在“尼姆罗德号”上用过的多层管理方式。在那次探险中，埃奇沃思·戴维教授负责管理科学家们。在“持久号”上，沙克尔顿让科学家们负责他们自己的项目，把报告直接提交给他。

连奥德利斯都认为沙克尔顿对大家的要求很有道理，大家都可以从中受益，而在船从英国开往南美的途中他一直因为琐事跟沃斯利船长争执不休。“这样看来，我们都必须努力工作！”托马斯·奥德利斯在船离开英国码头后不久在他的日记中写道。有些人总是认为命令都是给别人的，奥德利斯就是这样的人。“我今天夜里12点到明天凌晨4点站岗，”他继续写道，“我们上床睡觉，如果有需要就起床。就我所知，我们总是被

叫醒去站岗，而这从来不是必需的。但是所有的商船船主和海军军官除了关心他们的船之外什么也不顾，而且还觉得其他人也应该同样关心他们该死的船。他们一点也不懂得体谅别人，对‘乘客’一点也不尊重，不让‘乘客’好好休息。”

沙克尔顿接手之后，奥德利斯的看法起了变化。“我不得不说，擦地板这种工作对于那些从小在优越的环境中长大的人来说是不公平的。另一方面，我认为在现在的情况下这样做是有好处的，就像一种惩戒措施。它挫了一个人的锐气，破坏了一个人身上残留的最后一丝妄自尊大，就因为这个原因，我自愿去做这样的事，但是总有一种混合着嫌恶和自我牺牲的感觉。”

这种主张人人平等的分工从航程刚开始的时候就已经实施，它是如此的非同寻常，以致引起了许多旁观者的注意。麦克林医生描述了船刚到布宜诺斯艾利斯，被当地的拖船引入码头时的情形：“当我们进入港口的时候，我正在掌舵，领航员觉得非常奇怪，一个医生居然在做这样的工作，他说阿根廷的医生们在踏上船的那一刻就都开始晕船了。当我们最终抵达泊位的时候，他把我展示给周围许多看热闹的人，就好像我是个大怪物。”

尽管每个人的身份和地位不尽相同，但是每个人都受到了平等的对待和相等的尊重。

沙克尔顿让每个人轮流做不同的工作，于是时间一长，
每个人都跟其他所有人有过一起工作的经历，
分工的界限越来越模糊了。

“头儿”的轮流工作制度在全体工作人员之间培养起了一种公平的氛围，而且促进了他们之间的友谊。弗兰克·赫尔利在“持久号”上拍下了一张生动的照片，照片里的3个

人（詹姆斯·沃迪、艾尔弗雷德·奇塔姆和麦克林医生）跪在地上，手里拿着抹布，肩并着肩，膝盖靠着膝盖，齐心协力地擦拭着地上的油毡。

分配重要的长期工作任务时，比如说组队去考察南极大陆的腹地时，沙克尔顿会根据队员们的性格和他们之间的友情来分组。然而，分配其他的工作时，他就会随意进行排列组合。例如，打扫卫生和夜里站岗的任务，就按照名字的字母顺序来分配。就好像跳方形舞一样，船员们在各种各样的工作中不断地变换着合作伙伴。不久以后，他们就养成了互相帮助的习惯，再也不用沙克尔顿特别下命令。沃斯利船长帮忙做水文方面的研究，帮助雪橇组训练那些狗；大副格林斯特里特主动帮助地质学家克拉克和摄影师赫尔利做他们的工作；科学家们搭起了狗舍，还帮忙把供给品搬上船。

工作的混合使每个人都对自己的能力充满信心，这反过来也促进了队员们交往的融洽。从他们的日记中可以看出人们相互之间是多么友好。随着这种日常规定成为人们的一种习性，他们之间的联系也越来越紧密，因此而产生的信任和友情在后来危难的时刻发挥了巨大的作用。

经常怀有不满情绪的木匠麦克尼什在他的日记中反映出沙克尔顿的工作安排的有利影响："我、麦基尔罗伊医生和我们的总工程师一起擦洗舱室，我们每个星期三和星期六都一起干活儿。擦完以后，我们去散步，然后到天快黑的时候按时回去吃饭。"

在"尼姆罗德号"中这种混合工作制也付诸实施了。"我们根本没有分什么'后区'或是'前区'，不仅仅是因为队伍本身就不是很大，还因为在分配的时候大家根本没有考虑过等级差别。"地质学家雷蒙德·普里斯特利写道，"低级职员

和科学家们在餐桌礼仪方面的差别还是被注意到了，而且遭到了嘲笑。有一次，他们谈论有关大学教育的话题，眼看着就要出现僵局——但最后没有出现。事实就是，在这次探险中，一个人的才干才是最重要的。一些人擅长体力劳动，一些人擅长脑力劳动，还有一些人（特别是沙克尔顿）两样都行。科研人员也要参与一般的杂务，在此过程中，他们掌握了一些他们认为多余的日常杂务技巧。”

沙克尔顿公平地对待所有船员，不偏不倚。

沙克尔顿对他的船员们有强烈的好恶，但是由于他制定了公平的制度，这些通常都显露不出来。“头儿”非常注意让每个船员都不受冷落和伤害。有一次，一个海员对仓库管理员奥德利斯提出不满意见。尽管由于空间狭小，海员不得不跟船上其他的人分开吃饭（炊事员和偷乘者也是），但是给他们分发的食物跟沙克尔顿以及其他官员的都是一样的。他们占全体人员的25%，因而他们分到的供给品也占总量的25%，即使是奢侈品也一样。

奥德利斯是这样叙述的：

海员们曾经暗示他们没有分到应得的那部分奢侈品，比如说沙司什么的，因为根据协议他们应分到的跟我们是一样的。我总是很注意让他们得到公平的对待，而且最近欧内斯特爵士还命令我每打开一箱高档食品，都分1/4给他们。第二天，我打开了一箱海因茨酸辣酱，里面一共有24瓶，我给了水手长6瓶，让他在我的发货簿里的收条上签字；不过更确切地说，是我把它们交给了另一个人，让他把发货簿交给水手长签字。

那个人却告诉水手长我让他写一张收条。

这件事好像伤害了他的感情，于是他向轮机长抱怨。等消息传到了欧内斯特爵士那里就变成了我要求每个人对于每天分发的每顿饭都必须签收，或者是类似的更夸张的说法。这很糟糕，但是我认为没有必要用毫无意义的解释去浪费欧内斯特爵士的时间，尤其是他对此很挑剔，但是他说这件事违背了探险的精神，同样也违背了商船上的原则，我看得出来他不高兴，他认为我犯了个大错。

这看起来是件再小不过的事情，但是我宁愿付出很大代价让这件事从来都没发生过。当然，我不能改变工作方式。在我的工作中，如果漏签了一张收条，情况要比这严重得多。

沙克尔顿从来都是量罪课刑，从不进行过分的处罚。麦克林医生回忆起一件事，一天，两个值班的船员不小心把钢索缠在船的螺旋桨上面了。“这是件很糟糕的事情，很危险的事故，”他说，“但是他们根本没有受到责备。他们负责把钢索解开了，事情就这样过去了。在我跟沙克尔顿接触的整个过程中，这是我注意到的事例之一。”

麦克林医生说，每当头儿觉得他惩罚或是斥责一个人太过严厉的时候，他就会把那个人找来进行一次亲密的谈话，借此消除消极影响。“他立刻会让你恢复对他的信赖，认为他是公正的。”他说。

沙克尔顿以身作则。

他坚持“己所不欲，勿施于人”的原则。

当有人需要帮助的时候，即使是最不体面、最琐碎的工

作，他也会尽力帮忙。如果有人生病或是受伤，他很可能会代替那个人做他的工作。他帮助船员们搬运重物、打扫卫生，甚至还铺油毡。“他在打扫舱室方面可比大多数值夜班的船员强多了。”奥德利斯说道。

在工作场所总是能见到沙克尔顿的身影。他的参与有很多好处：他可以以身作则，告诉船员们他对他们的工作要求是怎么样的；他可以更好地了解不同的工作需要花费的时间和精力；这还有助于他更好地评价每个人的优缺点；他的参与还让船上所有的工作在某种程度上显得体面而高贵；这还增进了他对船员们的了解。最重要的是，他的参与让他和他手下的人们更加紧密地团结在一起。

“头儿”在“尼姆罗德号”上也是这样做的。“在漫长的冬日里，当科学家们在户外顶着黑暗和严寒辛苦地工作时，领队的帮助和陪伴是一个极大的支柱。”普里斯特利说，“他也在营地里辛勤地工作：训练小马、挖沟渠以勘测湖水或海冰、采集地质标本、代替一个生病的生物学家做捕捞工作、帮忙试车，或是训练狗群。”

当冰情越来越严重、“持久号”的处境越来越危险的时候，沙克尔顿的帮忙更让队员们觉得安心。“他日日夜夜都在我们身边，还经常爬上桅杆到瞭望台上看看，因为总有一个官员在那里扫视海天相接处，寻找一片开放的海域。”奥德利斯写道。当船横跨南极圈的时候，很明显，冰情正像南乔治亚岛上的捕鲸人说的那样恶劣。

在沙克尔顿所制定的日常计划中，
休息和娱乐是很重要的部分。

沙克尔顿在工作和娱乐之间保持了平衡，从来不将两者

截然分开，当然也不会让任何一方被忽略。尽管他安排了许多特殊的庆典，但他同时也希望每个人都能从自己的工作中获得乐趣，他认为这样可以提高工作效率。这还意味着当工作结束的时候，人们更可能一起度过闲暇时间。对于如何平衡他在庆典中的地位，沙克尔顿也驾轻就熟。他是每次庆典的中心，但是他从来不完全与下属们打成一片，成为他们其中的一员，他也不会挑选任何一个人作为特别亲密的朋友。在后来的几年里，麦克林还嘲笑了那些试图把自己描绘成核心管理成员的船员。

餐桌是沙克尔顿紧密团结所有队员的最佳场所，他试图在餐桌上让队员们汲取身体和精神发展所需的养分。他利用用餐时间跟队员们聊天、讲笑话、听取他们的意见，他和队员们在餐桌上的轻松随意更像朋友而不是老板和伙计。他经常订购特殊的精细加工过的食品来鼓舞士气，满足他的队员们。有些队员惊诧于他的不拘小节。“他跟我们在一张餐桌上吃饭，一点也不搞特殊化。”奥德利斯写道，“事实上，我经常认为他做错了，错在他过于随便，对那些时不时用不尊重的称谓称呼他的船员不加指责，而我根本不敢那样称呼他。我认为他不赞成过于严格的纪律，也不指望这些从未受到严格纪律约束的人遵守不合理的规矩。在这方面，他和斯科特船长完全相反。也许他是对的，尽管我个人希望他在这方面有所改变。”

在“持久号”前往布宜诺斯艾利斯的途中，沙克尔顿上船之前，用餐时间是随意的。官员和专家们在4张单独的小桌子上用餐。沙克尔顿上船以后，他安排所有的专家坐在一起，他坐在中间，而不是像探险队领队通常所做的那样坐在最里边。后来，他又弄来木头和钉子把桌子扩大，让奥德利斯也

加入他们。奥德利斯本来是一个人单独用餐的，沙克尔顿希望他能融入这个团体。

沙克尔顿还每周一次组织船员们听唱片、玩游戏、演小品、看幻灯片、唱歌，以及演奏乐器。“每周六晚上开音乐会已经成为惯例，而且这个惯例很少被打破。”怀尔德说道。赫西在演奏班卓琴方面很有造诣，轮机长里金森有时候会拉小提琴与他合奏。更重要的是，海上有一个历史悠久的风俗，每周六晚上船员们都按照风俗纵情享受，向自己远在千里之外的爱人祝酒：“祝福我们可能再也见不到的情人和妻子！”沙克尔顿允许他们在庆典中喝酒，但只是喝适量的酒以营造轻松的气氛，他不会让任何一个人喝醉。

“头儿”也参加一些简单的娱乐活动：字谜游戏、桥牌或是踊跃的讨论。他坚持每个人都要参与，借此避免队员们分割成一个个小团体。孤独和想家会摧毁队员们的士气。

当船刚开始被困的时候，队员们玩起了一种“排除游戏”。在游戏中，一个人离开房间，然后再回来，他可以问问题，但得到的答案只能是“是”或“否”，然后他要凭这些问题和答案猜出是什么东西被藏起来了。大家一时间都十分迷恋于这种模拟审问。

另外一次，探险队举行了一场歌唱比赛，赛后大家一致同意把奖颁给“头儿”。“他的声音很奇特，以一种特有的方式在高低音之间摇摆振荡。”赫尔利写道。沃斯利船长也附和大家的话：“他是船上一半戏谑和欢笑的生命和灵魂。”

5月的一天，所有的人都剃了头。这是“冬日疯狂的表现”，赫尔利写道。每个人都坐在那里剃头。“整个过程和结果都很有趣，满地都是卷发，一个个光秃秃的脑袋，本来不同的发型变成一样的了……我们像是一船囚徒。”

刚开始的时候，船上有人抱怨所有的娱乐活动。当然，奥德利斯就是其中一个。“我讨厌这些东西。”他埋怨道，“每个人都必须唱歌，但我唱得实在很糟糕。烟味熏得人没法待在屋里，更不用说酒味了。我猜想对那些抽烟酗酒的人来说，这没什么，但是对其他的人来说，这简直是令人作呕的灾难。无疑，禁酒和欢宴有点不相容，可能也就是这一点削弱了戒酒者的反对力量。”

然而，一年半以后，在“持久号”的痛苦经历结束之前，奥德利斯已经对一个庆典深深地着迷，以至于他把这个庆典看做生命中最快乐的日子之一，尽管当时的实际情况是他们陷入了几近绝望的境地。

沙克尔顿一直保持着各种习俗和节日庆典。1914年圣诞节时，船舱布置一新供大家用餐，每个人的盘子里都放了小礼物。有的人还从家里带来了礼物，留到节日时才拆开。他们一起纵情享受节日的盛宴，有甲鱼汤、银鱼、野兔、圣诞布丁、肉馅饼、椰枣、无花果，还有蜜饯。餐桌上传递着朗姆酒和黑啤酒。晚上，大家在一起合唱。

1901年的圣诞节，沙克尔顿作为“远南旅行”的一员正跟罗伯特·斯科特和爱德华·威尔逊一起向极地挺进。他们曾盼望一顿特别的圣诞大餐。斯科特向他们承诺会有双倍的食物供给，而他们平时所有的那点东西实在是极为贫乏。当他们几个坐下来吃饭的时候，沙克尔顿从他的包袱里拿出一只袜子，从足尖处掏出一个斯科特所称的“贵重的葡萄干布丁”。他又在他的包里搜了一遍，拿出一棵人工冬青树用做装饰。尽管沙克尔顿一路上又饿又虚弱，他还是把这些省下来，好在节日的时候给大家一个惊喜。

“持久号”上的队员们甚至还庆祝了1915年的圣诞节，尽

管当时他们失去了船，在一座冰川上陷入了困境。虽然如此，他们还是一起享用了仅剩的一点点美食：油煎凤尾鱼、烘豆，“还有野兔，一起组成一顿丰盛的大餐，这样的大餐我们自学生时代以来从来没有梦想过。”沙克尔顿在《南方》中写道。

当情况越来越令人不安的时候，沙克尔顿为使他的队员们团结起来所做的种种努力得到了回报。怀尔德埋怨说那年威德尔海上没有夏天。1915年1月18日，“持久号”在距离目的地还有一天的航程时被冻住了。“我们可以看到我们的目的地，它大约在40英里之外，但是就登陆而言，这就跟4 000英里一样远。”怀尔德在他的回忆录中这样写道。

没有一个人责怪沙克尔顿把他们带入了困境。如果说有什么情绪的话，他们只是为他感到遗憾，因为他是他们中间的一员，也面临着个人的灾难，他将失去很多钱，失去赞助人的信任，也许还有他辛辛苦苦建立起来的声望。“老谨慎”沙克尔顿开始担心整条船的安全。但是沙克尔顿是个乐观主义者，他并没有放弃，没有绝望。别的探险队曾经有过被迫在冰封的海上过冬的经历。只要有一条坚固的船，而冰层下的水又比较平静的话，就没有太大的问题。船员们常常会因为看到了一条“通道”，或是随着冰块的碎裂，出现了新的水道而燃起新的希望。所有的人都冲到甲板上。然后船会向前挪动一点点，但是一下子又被积冰包围了。最后，通道越来越少，事实清楚地摆在眼前，他们完全被困在那里了。

一眼望去，一层厚厚的冰覆盖着威德尔海。怀尔德还记得曾经跟沙克尔顿和沃斯利在船边的冰层上行走，他们看见了一块大而平坦的浮冰。沃斯利停下来说：“噢，伙计们！这块冰可以成为一个多么完美的足球场啊！”沙克尔顿回答说：“多可恶啊，我都快放弃安全度过今年的希望了，但是你也用

不着老提啊，还说得这么高兴。”

不久，人们就在冰上和船上玩曲棍球、踢足球、下棋、打牌、玩多米诺骨牌，还有种种其他的游戏。“我们就好像是个快乐的大家庭，但是我认为我们能够如此团结一致的真正秘诀是欧内斯特爵士。”奥德利斯写道，“考虑到我们各自有不同的目标，不同的岗位，没有出现意见分歧是一件很令人惊奇的事情。”

队员们甚至自己设计了一个游戏，内容是把船从积冰中解救出来。沃斯利描述了队员们使船突围的努力，他们从甲板的一端跑到另一端，试图通过甲板的振动让船活动起来。因为甲板上满是狗舍和供给品，他们只好从一条狭窄的通道中挤来挤去。“经常有人摔在另一人身上，甲板上充满了欢笑声，但是船却没怎么动。然后，我们跟着口令同时在甲板上起跳，‘一、二、三，跳！’船还是没动，于是我们加快速度，每个人都快步重踏甲板。这回终于有了点儿效果……这种有益健康而又欢快的运动方式使船旁边出现了第一条裂缝。”

无论前方有什么样的困难，队员们始终紧跟着他们的领队，时刻准备着共同经受考验。“我们离开英国已经有6个月了，在这段时间里，我们紧密团结在一起，几乎没有任何摩擦。”沃斯利船长在船陷在积冰里之后写道，“再也没有比我们的船员们更容易相处的人了，他们是绅士，是最好的伙伴。”

沙克尔顿凝聚一个团结而忠诚的团队的方式

- 在行动之前先花点时间仔细观察，尤其是刚到任的时候。你做的所有变革都要以改善现状为目标，而不是仅仅为了证明你自己的存在。

- 始终向你的员工敞开大门，向他们公开所有跟他们有利害关系的信息。消息灵通的雇员更渴望，也更容易参与到团队的运作中来。

- 在工作中建立一套常规和秩序，这样才能让所有的员工都知道自己处于什么位置，该做些什么。有效的纪律会让员工们觉得他们的主管是精明能干的。

- 通过培训员工们做各种各样的工作，从琐碎的杂务到有挑战性的项目，来打破传统的等级制度和小团体。

- 有可能的话，可以让雇员们一起做特定的工作。这有助于在员工之间建立起相互的信任和尊重，甚至还有友情。

- 在发放薪水、分配工作、施以惩罚的时候，要做到公平、不偏不倚。不公正会让每个人都觉得不舒服，哪怕是受惠的一方。

- 以身作则。不时地帮助你的员工做你分配给他们的工

作。这样做其实是为你自己创造机会，既可以对这个工作提出高标准的要求，又显示出了你对工作的尊重。

- 经常组织各种集体活动来培养团队精神，比如随意的午餐会，使员工可以在办公室外自由地交谈。也可以是特别的节日庆典或者周年庆典，员工们可以利用庆典的机会像朋友那样聚在一起，而不是仅仅作为同事。

应用实例

埃里克·米勒是帝杰银行的高级投资顾问，他对沙克尔顿能把性格各异的船员联结成一个凝聚力极强的集体感到非常钦佩。他说："沙克尔顿的队伍中也有不那么优秀的成员，但是他把他们融合到整个队伍中去，这样他们的弱点就被抵消了。他从来不在他们面前显示他的失望或是采取恶意的惩罚手段。"

米勒先生为帝杰集团的《基金组合经理》（*Portfolio Manager*）写评论，这是旧金山的一份时事周刊，他在1999年8月25日的专栏里评述了"持久号"的传奇。"沙克尔顿的每个决定都赢得了大家坚定的信心，他还赢得了下属们对他的绝对忠诚。"米勒先生写道。他30多年来一直是一位敏锐的商业形势观察家和分析家。他是从客户送他的一本书中知道沙克尔顿的，那是一本艾尔弗雷德·兰辛的《"持久号"探险》。他说，他因此而开设的专栏激起了许多读者的反应，成为他最受欢迎的专栏之一。他认为读者的反应证明了人们对英雄形象的永恒渴望——从历史进程来看，总是"乱世出英雄"的，而近几年来和平和繁荣使我们的生活缺少涟漪，这种渴望因而更加强烈。

对米勒先生来说，"持久号"的传奇是"一个人力战胜灾难的光辉典范和振奋人心的故事"。作为前驻韩国海军军官，米勒先生对于沙克尔顿对下属安全的关心非常钦佩。他印象最深的是，沙克尔顿能把与官员和普通船员的每一次交谈都变成私人间的亲密谈话。

米勒先生说沙克尔顿比他所处的时代先进得多——他比

他同时代的同行们民主，比他们更加注重个人需求。他还补充说，沙克尔顿在组织工作方面的策略和想法直到今天才得到普遍认同，因为今天的“组织内部变得更加平等，不像以前充满了等级观念”。

他相信，随着经济的发展渐渐脱离了以生产为中心的模式并越来越依赖于服务和技术，开放式组织机构的出现已经不再是梦想。他特别指出，英特尔公司和其他硅谷公司的领导者所采用的方式是最先进的，他们废除了等级式组织机构的一些典型做法，比如封闭的办公室和为管理层准备的专用停车处。他补充说，现在总裁们和雇员们互相直呼其名，在各个方面平等相待是很平常的事。

米勒先生还十分羡慕沙克尔顿能把工作和娱乐很好地结合在一起的才能。他注意到在“持久号”上拍的照片中人们看起来气色都很好，他说沙克尔顿懂得什么时候应该“让下属们消遣一下，安排点庆典什么的，下属们会非常珍惜这些机会”。“他可以在保持自己的权威和尊严的情况下，加入到下属们的工作和娱乐中去。”米勒先生写道，“每个人都参与各项杂务，包括科学家们，事实证明，他的体力和坚韧是鼓舞人心的。”

他说，在现在的公司里，正式的办公室会议已经被各种其他形式的活动所取代，比如公司组织的旅游、垒球比赛和各种自发的小型庆典等，用以庆祝生日、庆功、庆祝一个好创意的诞生，或是庆祝运动会上的胜利。

在米勒先生45年的生涯中，几乎有一半是在帝杰集团的纽约总部度过的，这些年间，他始终密切关注着管理模式的发展趋势。这20多年来，他为许多顶尖公司主持了商业研讨会，其议题包括领导模式、管理模式和战略计划等各方面的问题。

在他的职业生涯中，他目睹了工作场所中的巨大变革，尤其是公司中员工地位的提高。他说，随着公司领导者和他们的下属们在一个越来越平等的环境中工作，“人们的自立能力和适应性增强了”。如今，公司要求雇员们发挥主动性，员工们也不再被动地等待总部的指令。时间的紧迫不允许那种分等级的旧决策方式存在。“技术的飞速发展和日益激烈的全球竞争要求企业更快做出反应和适应变化。”他说。

美国劳动力构成的多样化起源于公民权和女权运动，并于20世纪70年代对企业产生了影响——这是米勒先生见过的意义最深远的变革。就连投资业这样一个长久以来一直被男人所占领的守旧堡垒，如今也反映出男女比例转换的现实。他说，美国的公司管理者有一个共识：“没人能垄断所有的创意”，这是健康的发展趋势。有创意的方案是通过听取多种不同的意见，并进行踊跃讨论之后得来的。

米勒先生认为美国公司比其他国家的竞争对手更灵活，也更加多样化。他认为正是这种变革促成了20世纪90年代以来的经济繁荣。这种变革无疑都是沙克尔顿式的，就像米勒先生所界定的那样，它的本质是：“勇气、精力和革新。”

4 采集每个人身上的闪光点

他引导而不驱使队员。

——“探索号”地质学家G·维贝尔·道格拉斯

的副指挥，他能在“头儿”不在的时候代替他的工作。沙克尔顿十分关注他手下每个人专业方面的进步和个人的发展。他努力实现的目标之一就是让他们都成为全面发展的海员，因而他努力确保每个人都能不断地面临新的挑战。

“持久号”搁浅在积冰里。连续好几个星期，船员们都试图摆脱积冰的束缚，重新回到水道中，但是他们的努力没有任何成效。2月24日，沙克尔顿停止了船上原来的那套工作和生活秩序——实际上是放弃了原来的计划，准备在那里过冬。“我们眼前的这片营地令人又气又急。”麦克林医生说，“在这个时候，沙克尔顿显示出了他的伟大。他一点儿也不发火，也没有流露出一点点失望。他只是平静地告诉我们，我们必须在冰上过冬。他还向我们解释了这样做的危险性和各种可能。他从来没有丧失过乐观的精神，并开始积极地为过冬做准备。”

在这种情况下，人们最大的希望就是船能够经受得住极地的冬天，冰能在大约9个月之后春天来临时解冻。沙克尔顿会用他自己的方式让那一丝希望不断膨胀，使他的下属们凭借这份希望支撑到那个时候。

眼下，船上的官员和海员们突然间发现自己无事可做了。以前对船员们的培训全都没有了用武之地。沙克尔顿需要想一个办法消除船员们普遍的失望、厌倦和恐惧心理。他想方设法恢复并维持已确立的秩序和内部结构，这样一来，船员们又有了安全感。然后，他又集中精力确保每个人都有足够的力量渡过难关。他们相信他们的领队会处理好一切。事实上他也做到了。沙克尔顿承担了困境带来的所有压力，好让他的下属们能够轻松地把注意力集中在手头的工作上。

沙克尔顿对所有的下属都很关心，他亲切地照顾和关怀一名生病的船员，尽管那是他最不喜欢的船员之一，但他对他的关心毫不亚于对自己一位生病好友的关怀。没有人要为

获取他的尊重和关心而付出什么额外的努力——他对此不求任何回报。

最终，沙克尔顿非凡的与下属交流和联络感情的能力为他赢得了毫不动摇的忠心。他跟下属们的交往是持续的、友好的、有益的，而且经常是充满乐趣的。“他对人的引导不仅仅是物质上的，也是精神上的，他会让一个人觉得自己是整个组织中最重要的成员之一。”“探索号”地质学家G·维贝尔·道格拉斯（G.Vibert Douglas）写道，“沙克尔顿对下属的肯定非常慷慨。他很热情。”

从船员们的日记中可以惊人地发现，他们对被困在浮冰里这回事并不怎么关心。相反，他们写到了天气、在船上藏书丰富的图书馆里读过的书、在浮冰上散步，以及日常生活中的琐事。对于这种快乐他们自己并不是完全无意识的。他们知道所有关于极地探险的可怕故事，他们认为自己还是比较幸运的。

沙克尔顿再次以自己的行动让整个组织充满了欢快的气氛。“他那经久不衰的快乐对于我们这样一个充满失望的探险队伍来说具有重大的意义，”奥德利斯写道，“他是我所见过的最伟大的乐观主义者之一。他不会仅仅满足于嘴上说‘船到桥头自然直’。事实上，他也不这样说。他会说这只是个小小的挫折，并不完全是意料之外的，而且他会立即修改他的计划来应对新的情况，他甚至会为将来的某个时期和各种可能发生的意外事件制定出计划。”

沙克尔顿用各种各样有趣的方式来保持轻松愉快的气氛。早期，为了让船员们高兴，也为了让狗兴奋起来，他把实验用的摩托车展示给大家看。“马斯顿是掌管机器的，他以别人无法模仿的动作和表情把假想的冰激凌分发给大家，人群中

有些人很传神地装出了伦敦小孩的样子。”沃斯利船长写道。赫尔利把这件事拍了下来。

沙克尔顿认为物质享受，特别是食物，
对于保持船员们的士气非常重要。
他还为每个人的个性发展提供了自由的空间。

“头儿”从来不坚持要求所有的人都保持一致。比起那些仅仅是能干的工作人员来说，他更喜欢有创意的善于思考的人。在“尼姆罗德号”探险中，沙克尔顿在建筑、装修和给营地中私人卧室命名的过程中发现了很多乐趣。他在他的一本书《南极洲腹地》中提到，建营房“并不像一些读者想像的那么容易，那么无足轻重，因为在整个冬天里，营地对我们来说是惟一一个还有人烟的地方。”他写到其中有一间小卧室非常整洁和雅致，于是它被称为“花园路1号”。在另一间卧室里，艺术家马斯顿在墙上画了一幅画，画中熊熊的火焰在壁炉里燃烧，壁炉架上还放着一个花瓶，整个卧室使人产生一种错觉，仿佛置身于温暖而惬意的家中。另一间卧室叫“捣蛋鬼隐居处”，里面的一位居住者很兴奋地制作他的床，整个过程都是在贮藏室里非常秘密地进行的。但是他忘了计算出口的宽度，因而不得不把床锯成两半之后再搬出去。直到今天，到探险家的营地里参观的人们还对沙克尔顿营地的安逸和舒适赞不绝口。

在“持久号”探险中，沙克尔顿认为官员们和科学家们的住处对于即将到来的冬天来说太冷了。3月，他命令所有的人搬到船上更靠里的地方，那里会暖和一些。他让他们自己选择室友。甲板上的狗舍全都清理掉了——它们全被搬到了浮冰上，供给品和工具搬到了狗舍原来的位置。货舱变成了大家活动和用餐的区域，两边排列着小卧室。在两排小卧室

之间架起了一张桌子。人们把这间新房间戏称为“里兹大饭店”。它代替了原来的起居室成为大家的新餐厅，用餐时间是固定的：早餐9点，午餐下午1点，下午茶4点，晚餐6点。

原来的起居室变成了地位较高人员的舱室：怀尔德、沃斯利、克林和马斯顿。他们把它戏称为“马厩”。其他的小卧室也都根据居住者的个性来命名，比如说，船上两个官员的卧室叫做“锚地”，苏格兰科学家们的卧室叫“烟雾弥漫的爱丁堡”，另外一个卧室叫“老相好”，那是对轮机员的螺钉和螺帽的戏称。每个人都利用业余时间来装饰自己的房间。赫尔利写道，马斯顿设计了“一张大约4英尺宽4.5英尺长的类似于大烟床的长沙发，几乎占据了卧室里所有可利用的空间。”

到3月10日，每个人都搬到了新的舱室。只有“头儿”还住在原来的指挥官舱室里，跟其他人隔得很远。

沙克尔顿坚决主张要有健康的饮食、
锻炼和适当的安全措施，他深信一个人的
才能和心理素质是跟体质紧密联系在一起的。

为了让下属们有能力面对工作中的挑战，沙克尔顿为他们提供身心发展所必需的一切。他自己似乎是毫不费力地保持着积极的心态和强健有力的体格。至于其他人，他鼓励他们把健康的饮食习惯和严格的运动计划结合在一起，当然还要加入适当的娱乐和休息。他给他们充分的时间在船外的浮冰上活动，但他坚决反对他们冒着受伤的危险进行无谓的胡闹。

在这个时候，船员们为他们的健康感到惊喜——尽管这种令人满意的健康状态部分得益于这个没有细菌的生活环境。

3月，随着冬天的来临，真正的严寒悄悄逼近。船纹丝不动。积冰的表面布满了由浮冰撞击而产生的一大块一大块隆起的冰块，只有开拓水道时形成的新冰是光滑的，有一个人注意到结了4个星期的冰就有13.5英寸（1英寸合2.54厘米——编者注）厚。在距离船约250码（1码合0.9144米——编者注）的地方有一片差不多50码宽的平滑区。离船的另一头一英里远的地方也有一片。船员们踩出了一条通向这两个区域的显眼的小路。他们还寻找有“冰花”的区域，“冰花”是形状各异的像一簇簇海洋植物一样的新冰结晶。那里凹凸不平的地形使他们的靴子不容易打滑。“我们在这个地方度过了愉快的时光。”麦克林说，“所有的人都一起工作和娱乐，人人都显得非常敏锐，我们都十分健康。刺骨的寒冷给了我们额外的刺激，令我们消耗了巨大的能量。”

人们在一起踢球、打曲棍球、赛狗和长时间散步。奥德利斯甚至还骑上了自己心爱的自行车。有一次他因为骑得太远而在冬夜里迷了路。因为这件事，沙克尔顿禁止他再骑车，这个决定深深地伤害了奥德利斯。但是“头儿”坚持要把不必要的伤害彻底排除。有一次一等海员麦克劳德也迷路了，事后，他恳求救援者不要把这件事告诉沙克尔顿。他很清楚一旦沙克尔顿知道了，那就意味着他再也不能进行他最喜欢的长时间独自散步了。还有一次，船员们在打曲棍球，海员麦卡锡的脸被不小心击中了，他的嘴唇不得不缝合起来。沃斯利写道，这件事情“一直瞒着欧内斯特爵士，如果他知道有人以任何方式受到了不必要的伤害，他一定会大发雷霆”。

当漫长的冬天到来的时候，为了防止大家在黑暗中迷路，沙克尔顿让水手们在船的四周筑起一圈冰丘，还在冰丘之间系上金属丝，这样一来，船员们即使是在暴风雪中也可以摸索着走回来。摄影师弗兰克·赫尔利也是一位经验丰富的电

工，他在船周围20英尺高的柱子上安上了电灯以照亮浮冰。“头儿”甚至还举行了紧急操练。如果积冰上一旦有大面积裂开的迹象，船员们可以迅速带着狗返回船上。

“持久号”上有足够的食物，但是为了预防坏血病，船员们必须吃新鲜的肉。刚开始的时候，海员们为此和沙克尔顿争吵。他们不愿意吃海里的食物，他们有昂贵的罐头食物可以享用。“头儿”不得不用攻心战术。根据地质学家詹姆斯·沃迪的叙述，当怀尔德在12月猎到了第一只海豹之后，“头儿”走到甲板上，先对怀尔德的猎杀行动大加赞扬，然后宣布海豹的肉仅够军官起居室里的官员和专家们享用。“其他人只好等下一只了。”他说。很快，海员们派了一个代表向沙克尔顿要规定中他们应得的25%的份额。“头儿”把那份儿肉给了他们，从那以后，他们再也没有拒绝过吃海豹肉和企鹅肉。

在南极大陆的另一边，罗斯海小分队正在为计划中的穿越安排食品补给站，但是他们没有这样一位领队，能够照顾到饮食和安全方面如此小的细节。对比“持久号”探险队队员们的健康和安全——之前的“尼姆罗德号”探险队也一样，罗斯海小分队无谓地牺牲了3个人。其中一个人拒绝吃能够补充维生素C的新鲜海豹肉和企鹅肉，他抱怨说他不喜欢那个味道，但那是长途跋涉所必需的。在向南极大陆深处行进的时候，他死于坏血病。另外两个人也患上了坏血病，他们不顾同伴的极力劝阻，试图穿越一个结冰不是十分坚固的水域。他们失踪了，再也没有音信。

沙克尔顿确保每个人都能做
有挑战性而又有意义的工作。

随着船上主要工作的完成，沙克尔顿必须给每个人布置

新任务——对探险队和船员都有重要意义的任务。他主要致力于改善船员们的生活条件，把科研项目继续下去，并训练船员们为穿越南极做准备，因为他们仍然怀着希望，希望这个计划只是延迟了而已。

科学家和艺术家们忙着利用新发明的相关技术和工具来考察和记录他们周围令人着魔的环境。物理学家雷金纳德·詹姆斯和驾驶员休伯特·赫德森召集了一些官员和船员一起装配了一个无线接收器，他们试图借此来接收福克兰群岛的通讯信号，但是没有成功。詹姆斯还观测天体，做其他的科研工作，比如说研究大气、冰和水的情况，以及磁差。地质学家詹姆斯·沃迪和生物学家罗伯特·克拉克在冰上钻孔，钻到一定的深度后采集泥土样本。弗兰克·沃斯利船长制作了一个测潮仪用以估算浮冰漂流的速度，同伴们对此都很羡慕。伦纳德·赫西则做气象分析。

赫尔利帮助赫西做风力和风向预测，他几乎帮助船上的每一个人。他开始忙碌地冲洗他拍摄的底片，他把一个冰箱用做临时暗房，把底片挂在里面晾。他继续拍摄更多的照片，然后洗出来，照片里有人、船、狗和冰。他还时不时地在周末举办讲座，给大家放新西兰、澳大利亚和婆罗洲（亚洲一座大岛加里曼丹岛的旧称——编者注）的幻灯片，船员们最喜欢看的是当地的女人。赫尔利甚至还为用做狗食的那部分海豹肉发明了一种解冻箱。这样一来，他们就无须再用坚硬的冰块敲打海豹肉，而只需把肉放到与炉子相连的解冻箱里，不到一天，就可以毫不费力地用刀切肉了。

乔治·马斯顿负责画画，有时候也帮忙修补靴子。二副托马斯·克林负责管理雪橇和相关装置。三副艾尔弗雷德·奇塔姆继续负责管理海员。船员们盖了一间小屋专门用于科学研

究，还盖了一个小棚用来切海豹肉。海员们每天乘坐一个大雪橇外出收集新鲜的冰块，再回船上把冰化掉，做生活用水。极地探险的好处之一就是水源很丰富，而且不用随身携带。当含盐的水结冰之后，里面的盐分就自动滤掉了。

船员们非但没有觉得无聊，而且还相当忙碌。“我相信大量的辛苦工作在这里绝对是件好事。”奥德利斯写道，“现在我好像根本不可能有时间做完我想做的事，哪怕只是一半，我惟一害怕的就是有一天我做完了所有的工作，发现自己陷入了一个讨厌的境地，整天无所事事，只是看书、睡觉和吃饭。”

沙克尔顿在南乔治亚岛上就已经定好了跟他一起横穿南极大陆的人员名单，其中包括：怀尔德、克林、麦克林、赫尔利和马斯顿，但他当时没有公布这份名单。除了麦克林，其他人在南极地区都是经验丰富的老手。沙克尔顿给每个人分配了9条狗让他们进行训练，还让麦基尔罗伊医生也负责训练一队狗，这队狗是为“头儿”训练的。这些“驯狗师”们不但负责训练、喂养、照料狗群，还要带它们进行实战演习。他们在每队里挑出一条领头狗，以它为中心来组织队伍。为了表示对“头儿”的爱戴，他们给好多狗取的名字都以“S”开头，比如说，圣（Saint）、赛勒（Sailor）、莎士比亚（Shakespeare）和桑普森（Sampson）。

当发现这些闹哄哄的动物占据了船上太多的空间后，所有的人开始忙着建“狗舍”，甚至还给剩下的猪建了一个“猪圈”。人们沉醉于用冰和雪搭起一个个精美的“水晶”狗舍，然后往上浇水来填塞空隙。其中一个狗舍有着像教堂一样锥形的尖顶，另一个有着在大房子里才看得见的精美门廊。不幸的是，冰川的撞击和破裂使得新建的“狗舍”不久就变成

一片废墟了。

到4月份，探险队的69条狗中只有54条活了下来。有一些为身上的寄生虫所累，因为除虫药不小心被落在英国了。照顾病狗的艰难过程显示了沙克尔顿是如何以一个简单的任务为中心创造出一种平衡的工作环境的。首先，他让每个人都明白这项任务对整个探险行动的重大意义：为了顺利完成穿越，狗儿们必须是健康而又受过良好训练的。然后他为负责这项任务的人们设定了基本职责。最后，他通过鼓励竞争把这项任务变成了获得荣誉的机会，于是展开了一场轰轰烈烈的"南极大赛狗"。

这场大竞赛是从6月的一天开始的，那天吃午饭的时候，赫尔利吹嘘说他的狗队是恢复得最快的，欧内斯特爵士对他大加鼓励。人们开始打赌。沃斯利船长和沃迪赌了一个星期的巧克力，他赌怀尔德的狗队会取得最终的胜利。"一场大竞赛拉开了帷幕，大家约定第二天所有的狗队一起参加计时赛，"沃斯利写道，"赛程为半英里。"怀尔德的狗队是最棒的，打败了赫尔利的狗队。在一场复赛中，怀尔德的狗队再次胜利在望，但是最终却丧失了获胜资格，因为在距离终点仅10码处沙克尔顿从雪橇上摔了下来。"他对此感到非常懊恼，坚持由他来赔赌输的钱。"船长写道。

沙克尔顿根据每个人的个性为其安排工作。

即使当致力于训练下属们做船上所有的工作时，"头儿"也没有忘记观察每个人的性格特征。他想给每个人分配一份长期的工作，这份工作不但是这个人所喜欢的，而且是最适合他做的。当每个人轮流照料狗的时候，沙克尔顿做了认真的观察，然后他选出了狗队的负责人。沙克尔顿认为能做好

一份工作的人必定对这份工作有着强烈的兴趣，而且同一个主人一心一意的照料对狗来说是最好的。

另外一个例子是，奥德利斯是作为一名马达专家被雇用的，但他喜欢偷东西，供给物资的缺失总能让他着迷。船员们都知道如果船上丢了什么东西，那很可能就在奥德利斯的枕头下或是床底下。沙克尔顿让他做储藏员和仓库管理员。对一些人来说，这无异于让狐狸去看管鸡舍，但是沙克尔顿知道这份工作可以缓解奥德利斯偷窃的渴望，还可以消除由此带来的其他麻烦。奥德利斯非常高兴："欧内斯特爵士让我做这份工作，这对我来说简直是太幸运了，它特别适合我。"

沙克尔顿总是及时向下属们做出反馈，
赞扬他们的辛勤工作，纠正他们的错误。

沙克尔顿致力于让手下的人都成为优秀可靠的水手。他认为实习是很重要的——但只是在确实需要的时候。他期望下属们工作出色，只有在他们做得不好的时候，他才会干预。他"从来没有在储藏室里'监视'我，甚至从来没有要求我向他汇报工作。"奥德利斯说。沙克尔顿的这种信任让每个人都在工作中发挥出了最好的水平。自信而又能干的赫尔利很少在他的日记中提到沙克尔顿，直到几个月之后他和沙克尔顿共住一个帐篷之后他才频繁地提到"头儿"，这证明沙克尔顿确实很少干涉下属们的工作。

当情况变得越来越危急的时候，沙克尔顿反而更加不愿意加重下属们的责任。例如，7月里，一场从远处来的暴风雪使得冰川移动得越来越快，而且还相互撞击。麦克尼什奉命每隔半个小时都要向沙克尔顿报告情况。无论遇到什么情况，沙克尔顿总是鼓励他，给他打气。作为临时厨师，奥德利斯

知道即使他把饭菜做得再难吃，都始终有一位忠实的主顾。“今天，我很不幸地把几个果酱馅饼忘在烤箱里了，这几个馅饼烧焦了，变得漆黑。”他写道，“欧内斯特爵士一点儿也没有发脾气，还试图尝一个，但是味道实在太糟糕了，连他也难以接受。”

沙克尔顿很耐心，很舍得花时间，这种特别的关注总是令他的下属们受宠若惊。在“探索号”探险中，他的一个下属——童子军詹姆斯·马尔表达了对“头儿”的悉心指导的感激之情。一次，马尔解开了一个放在甲板上的鼓形圆桶并试图打开，这时沙克尔顿走过来给他“上了一堂水手常识课”。

“在你还没有掌握技巧的时候，不要试图靠自己的力量做太多的事。”沙克尔顿告诉他，“如果出了意外，桶滑走了，水手长就会受到责罚，因为确保储藏物完整无缺是他的工作。当你所做的涉及到别人的职责时，千万记住他可能会因为你的过失而受到责罚。”马尔看着“头儿”边捆扎圆桶边告诉他：“你打的是活结。这才是正确的方法，在大海上这种方法是最有效的。”

“尽管他肩上担负着重大的责任，尽管他也有烦心事——他有很多烦恼，但他还是乐于花时间来做默默无闻的守望者。”马尔写道，“他就是那样一个人。我认为那是他所具备的优秀品质之一，是他之所以伟大的一个重要因素。”

沙克尔顿把手下的每个人都当做
平等的人来对待，而不仅仅是一个雇工。

沙克尔顿跟每一个船员都发展了不错的私人关系。他希望他的下属们在尊敬他的职位的同时，也喜欢和尊重他这个人。他的下属们从来不觉得沙克尔顿跟他们交往时有一丝丝

的做作和演戏的成分。就像沙克尔顿总是喜欢跟他的支持者们进行面对面的交流一样，他也喜欢跟他的下属们进行一对一的交流。他从来不经过中间人，或是用一种迂回的方式赞扬或责备下属。沙克尔顿找船员中职位最高和职位最低的人谈话，试图找到他们之间的共同点以作为互相沟通的基础。

当船员们被冰川困住，而极地的冬天又临近的时候——太阳在5月落下之后，要过4个月才能再升起来，沙克尔顿对船员们就更加关心了。大多数船员都是第一次经历这种可怕的黑暗，沙克尔顿煞费苦心地帮助他们达到良好的心理状态来共同渡过难关。

麦克林医生当时24岁，他说当沙克尔顿遇到独自一个人散步的船员时，“他会和你攀谈起来，用一种很亲密的方式跟你说话，问一些与你相关的很琐碎的事情——你过得怎么样、觉得这里的生活好不好、你最喜欢哪方面的工作，诸如此类。下属们对沙克尔顿的和蔼可亲评价非常高，当然，这也是跟一个由各式各样的人组成的集体建立良好关系的最有效的方式。”

沙克尔顿喜欢在宁静的早晨跟下属们聊天，因为那时候的气氛异常悠闲安宁。雷蒙德·普里斯特利描写了沙克尔顿在“尼姆罗德号”上时的情景：“当其他所有人都上床睡觉之后，沙克尔顿通常会跟守夜的船员聊上半个小时或者在睡觉之前出来抽根烟，守夜的船员对此已经司空见惯。”

“头儿”年纪越大，就越愿意听别人倾诉。年轻的时候，他说的比听的多。探险家路易斯·伯纳基回忆起在“发现号”上，有一次轮到他值夜班，当沙克尔顿凌晨4点来换班的时候，“他捧着一杯热气腾腾的可可，念着一首接一首的小诗。我缺乏激情。沙克尔顿是个诗人，而且那天早晨诗兴大发，他用

爱尔兰式的甜言蜜语诱使我用旧时悲剧演员的音调和表情没完没了地背诵诗歌，连回去睡觉都没顾上。”

对沙克尔顿来说，书始终是他的慰藉和工具。在“持久号”上，他把船上的图书馆安置在他的舱室里。那样一来，他总是能在那里遇上他的船员们，并且跟他们谈点什么。威廉·贝克韦尔说沙克尔顿“会问我很多问题以及对每本书的看法”。甚至是在“发现号”上，当斯科特和沙克尔顿的关系在远南旅行中恶化的时候，他们俩还是通过晚上大声朗诵诗歌来维持交流。

沙克尔顿经常举行非常个性化的小型庆典。

“头儿”把集体节日和专门为个人准备的庆典很好地结合在一起。圣诞节和其他节日庆典总是按照传统习俗办得很铺张。沙克尔顿也很重视各种能让每个人发挥才能、体现个性和乐观主义精神的庆典和竞赛。

在这些小型庆祝会中，最受欢迎的是生日会。它们不是例行公事，也不是空洞的形式，而是非常精巧而个性化的活动。通常在生日晚会结束的时候大家都要祝酒，船员们很喜欢这样的活动。1915年2月14日，船员们拿着镐和锯试图让船能够摆脱冰的束缚。他们一整天都冒着寒冷把船周围的冰凿成一块块的，然后把冰块拖到大块浮冰上砸碎并撒开，但却徒劳无功。

午夜时分，大家停止了工作，放下工具，祝欧内斯特爵士“永远长寿”，并为他欢呼三声。“头儿”那天刚好41岁。

赫尔利描述了怀尔德生日庆典的情形。4月18日那天的生日会上有酒、音乐，还有厨师特制的“一个绝妙的五彩缤纷的蛋糕”。第二天是斯蒂芬森的生日，大家用一瓶朗姆酒为他

庆祝。奥德利斯的生日是5月23日，那天给他留下了深刻的印象。“今天我庆祝36岁的生日。我没觉得自己36岁了，但是朋友们说我看起来已经是那么老了。”他说。9月1日是麦克林的生日，为了给他祝寿，大家照集体照的时候把主位留给他，让他站在前排的正中。那个月的11号，克拉克收到了“许多信和生日卡，上面有邮戳和地址，还有一堆基本上没什么用的杂物。最愉快的时光是在早餐的时候，他被迫当众把信的内容读给大家听。”

每个人都热烈地盼望着6月22日的来临，因为那一天是漫长极夜的转折点，过了那一天，冬天就渐渐过去了。官员们每个人都穿着节日礼服（沙克尔顿戴着一顶大礼帽，他是主持人）表演滑稽短剧，他们老在小品中模仿同船船员。奥德利斯早上7点就起来用彩旗装饰官员起居室。大家一整天都在尽情地享乐，晚上他们还进行了3个小时奇怪而不文雅的表演。海员们一饱口福，享用了许多特别的食物。但是他们没有被邀请去看表演，也许是因为沙克尔顿怕他们看见官员们穿着奇装异服放荡玩乐，而且还成为彼此拙劣模仿的对象，这样会破坏官员们的威信。

沙克尔顿对他人的怪癖和性格上的
小缺点很宽容，他很愿意迁就下属们。

沙克尔顿对下属们非常和蔼。当别人都觉得他不可能有时间和精力去关怀体贴下属的时候，他却做到了。他是船上惟一能够原谅奥德利斯的自私和贪欲的人。“他对一个人局限性的了解甚至比那个人自己还透彻，而且他总能体谅别人。”奥德利斯写道，“他从来不要求一个人做超出他能力范围的事情。”

奥德利斯患有坐骨神经痛，7月底发作了一次，情况很糟糕。沙克尔顿私下里责怪奥德利斯太不小心。正如奥德利斯自己承认的那样，他冒着刺骨的寒冷出门，“身上只穿了人们在英国不算太冷的天气里穿的衣服”。

沙克尔顿也遭受过坐骨神经痛复发的痛苦，所以他能够感同身受。奥德利斯平躺在床上，整整一个星期痛得不能动，他充满了自怜情绪。欧内斯特爵士把他请到了自己的舱室里。这位病人在那里住了两个星期，无疑，他在沙克尔顿那里得到的照顾比他在一家英国医院里能得到的照顾更加周到。封闭的舱室肯定很不舒服，但是为了帮助他的病人，“头儿”把小火炉生了起来，每天夜里都保持着让人感到闷热的相当高的温度。

“我在这里躺得很舒服，只是最后5天疼得很厉害，与此同时，欧内斯特爵士却竭力蜷缩着躺在一张对他来说既短又窄的长椅上！”奥德利斯刚住下的时候在日记中写道，“他是个了不起的人。他睡觉的时间少得不能再少，每晚几乎都不会超过3～4个小时，有时候甚至更少。但他如何能在那么不舒服的睡椅上睡上哪怕是很短的时间，这简直就是个谜。他像一个受过专门训练的护士那样悉心照顾我，在这个时候，他对我来说绝不仅仅是一位领队和雇主。他亲自照顾我，为我生火；夜里如果我说我渴了，他就给我倒茶；他读书给我听，还总跟我聊天，用他的健谈为我解闷，不断讲笑话让我忘却痛苦，就好像我是一个被宠坏的孩子。这样的一位领导，我还有什么不能为他牺牲的呢？”

大体上来说，大家都很满意。麦克林医生提起了一天晚上他带阿尔夫·奇塔姆乘雪橇出去时的一段对话。

“我说，医生，你不觉得我们比皇帝还富有吗？”奇塔姆

问道。

“我不知道，奇塔姆。”麦克林回答。

“嗯，我很开心，医生，你也很开心，现在我们正坐在一架雪橇上平稳地行驶着，看着这个世界的奇迹。它走进了你的灵魂，不是么，医生？皇帝就算有再大的权力也不可能到这儿来，享受到我们正在享受的美景。”

但是随着浮冰越来越剧烈的运动，船员们平静的生活也将被打破了。早在7月31日，沙克尔顿就开始悄悄地为各种可能发生的情况做准备。他让奥德利斯列出一份足以维持28个人72天生活的食物清单，然后把这部分供给品储藏在甲板上，万一他们不得不马上弃船，也好把这些食品带走。奥德利斯似乎对沙克尔顿的长远计划有所了解，“我们可能会乘雪橇去波莱岛，那里有一个很大的食品补给站，甚至可能会去威廉明娜湾，据说那里有一个捕鲸站。”他写道，“这将是一次冒险而艰苦的行动，但是在欧内斯特爵士的带领下，我们无疑会成功的，我们可以靠海豹和企鹅维持生命直到获救。”

在这个关键时刻，奥德利斯注意到沙克尔顿睡得很少，而且准备从他的舱室里搬出来。这是稍后即将来临的风暴的最早暗示。8月7日，沙克尔顿整夜没睡，那天是“持久号”出发驶往公海的1周年纪念日。船员们亲眼看到两块巨大的浮冰相撞，产生了一座高达20英尺的冰脊。水晶狗舍刹那间分崩离析。暴风雪袭来了。船员们感到非常恐惧。在病床上，奥德利斯写到，这让他回想起了儿时经历过的一次地震。当所有的人都把狗带回船上时，面对这样的紧急情况，船员们出奇的安静令他感到万分惊奇。“没有任何混乱，没有喊叫，当每条狗都被迅速地从浮冰上带回船上指定的地方时，除了

混乱的犬吠声和船员们轻快的脚步声之外，没有其他的声音。”他说，转移狗群的任务非常顺利而圆满地完成了。

两大块6英尺厚的浮冰像一把老虎钳一样把船紧紧地夹在中间，把船舷都挤碎了。作为紧急计划的一部分，每个船员站岗1小时，就这样日以继夜地轮流负责警戒。气氛紧张到了极点。但是，跟开始的时候一样突然，浮冰忽然间就放开了对船的钳制。

在接下来的痛苦的两个月里，这样的情况又重复了多次，但是船员们并没有绝望。极地的春天就要来临了，他们一度认为他们已经经受住了严酷的考验，很快就能挣扎着慢慢向岸边行进了。1915年10月11日，奥德利斯写道：“船上的一切都被融化的冰雪浸湿了。”船员们开始考虑搬回到甲板上，准备向文明世界前进。“有人甚至渴望见到几块岩石，更不用说草地、树和动物了。”奥德利斯写道，“我们依然没什么可抱怨的，因为我们拥有温暖和安慰，有最好的食物，而且宜人的气候让每个人都觉得心旷神怡。”

就在冰川的最后袭击开始的几天前，R·W·詹姆斯拒绝半夜起来去站岗。沙克尔顿预计可能需要以蒸汽作动力，于是他命令下属们烧锅炉，这个举动又遭到了其他几个船员的抱怨。10月24日，船再次遭到了冰川的袭击。所有的人都拿着镐和铲到浮冰上开沟，试图减轻压力，但却于事无补。船开始进水。船员们开动了抽水机。但是抽水机整日整夜的工作和麦克尼什建起的一个小水坝都无法阻挡汹涌的水势。船员们开始转移储藏物，湍急的水流声和船舷的断裂声一直都使他们十分紧张。

10月27日，天气转晴，气温降到了华氏零下15度（摄氏零下26.1度）。赫尔利听到了震耳欲聋的警报声，里面混合着

木板的吱嘎声、冰块的碎裂声，还有狗的哀嚎声。他用防水布把相册包起来。甲板上，船员们把储藏物都堆在一起。晚上7点，船员们按照指示把3艘救生艇放了下来，但却毫无用处。他们不得不放弃船只。在接踵而来的混乱中，沙克尔顿仔细观察了形势。据奥德利斯的回忆，沙克尔顿当时一手紧握着索具，吸着一根烟，“脸上带着严肃而难以捉摸的表情”。甚至是在那个时候，当下属从他身边走过时，他还不忘鼓励一两句。“他一有机会就对我们每个人说一两句鼓励的话，类似于‘如果我们被迫离开船，别忘了带某某东西’。他对我说的是：‘别忘了把你的旧日记放在我的包里，因为我相信它记得比我自己的还全。’”

沙克尔顿跟下属们一起走上浮冰。他们将花一个月的时间，陆陆续续地到船上收集有用的物品，但是船已经不再是他们的家和避风港了。奥德利斯写道：“我觉得现在欧内斯特爵士正面临着他从未碰到过的大难题：如何把我们从困境中解救出去，而且还要保证所有的人都能安全回到文明世界。”

沙克尔顿发掘下属潜力的方法

■ 创造一个十分舒适的工作环境，使专家们心甘情愿地在那里度过大部分时间。要顾及下属们的个人爱好。

■ 大力推行有利于职员身心发展的福利计划。健康的身体和良好的心态有助于提高生产力。

■ 确保每个雇员都能做有挑战性的重要工作。即使职位最低的雇员也一定会感觉到他们为公司所做的贡献是很有价值的。

■ 把每个雇员都安排到适合他的岗位上去。注意观察为你工作的人属于什么类型，以决定什么样的工作可能与他的个性和经验最相配。

■ 根据雇员们的表现给出相应的反馈。大多数员工都觉得他们没有得到充分的赞扬和鼓励。

■ 争取建立一种职业化而又有人情味的工作关系。无论你的公司有多大，尽可能多认识一些雇员。记住他们的兴趣爱好，这样你就可以跟他们聊一些工作以外的东西。

■ 在奖励集体的同时不要忘了奖赏个人。公开地肯定一个人的良好表现——生日会或是庆功宴，会让雇员觉

得受到了重视。

- 要宽容。了解每个雇员的长处和短处，设定合理的期望值。偶尔纵容一下他们，即使你认为他们要求得太多，这样做在压力很大的情况下尤其有效。

应用实例

卢克·奥尼尔想在马萨诸塞州为那些对传统教育感到灰心的学生创办一所新式中学，他要为他计划中的学校起一个名字。他想让这所学校鼓励学生们忘记过去的挫折，集中精力，以一种前所未有的方式获得成功。因而，这个名字一定要传达这种对个人成就的承诺。

奥尼尔先生1995年从哈佛商学院毕业的时候仍然没有找到合适的名字。他之所以去哈佛商学院，是为了学习实现他的计划所必需的组织和管理方面的技能。那年夏天，一个朋友交给他一本弗兰克·沃斯利船长写的关于“持久号”的书。这个关于领导和生存的引人入胜的故事令他惊叹不已，他知道他已经为他的学校找到了指导思想。1998年，38岁的奥尼尔先生创立了沙克尔顿学校集团，总部设在波士顿，在60英里之外的阿什比设有一个大本营。

如今，他希望有一天能够在全美国建立6所私人投资的非营利性连锁学校。“我们的教育宗旨是把学生培养成领袖、教育家、社会建设者、企业家和管理人才。”他说。

学生们——14~18岁的男孩女孩们没有传统意义上的教室。所有的课程都建立在“学海探险”的基础之上，把各个学科和教育性的旅行结合在一起。比如，其中一个小组游览美国和墨西哥边界线两边的城镇，在此过程中学习西班牙语以及当地的文化、环境和公共政策。学生们和他们的导师们至少有一半的时间都是在这样的旅行中度过的。剩下的时间用来实习和从事独立项目的研究。

这听起来似乎是沙克尔顿会喜欢的那种学校。

"我们打算像沙克尔顿那样去面对这个世界：尝试、探索和付出。"奥尼尔先生说。他补充说，沙克尔顿的探险行动"不仅仅是对南极的考察，更是对他自己潜能的发掘过程"。

奥尼尔先生进而解释说，学校办学的两条主线与沙克尔顿的故事完全吻合。一方面是一种真正的探险意识——"去发现你拥有什么、你是什么样的人，以及你一生的使命是什么。""另一方面是一种服务意识——为你自己，也为整个社会。"

奥尼尔先生认为想要真正学到什么，就必须置身于一个能激发各种情感的境地，那就意味着要让人们脱离日常生活，或者是物质上的，或者是精神上的。"当你处在自己很习惯的环境中时，你就不会去学了，当你天天都坐在同样的书桌前，在同样的地方做同样的事情时，所有的一切都是可以预测的。"他说，"适合学习的环境中应该有适量的困难，在这样的环境中各种情感都能得到激发。"

奥尼尔先生这些年来遇到过许多年轻人，他们的能力和成就令所有的人（包括他们自己）惊叹，这样的例子简直数不胜数。一个15岁的学生贝利·赫斯在沙克尔顿学校读完第一年以后，暑假在佛蒙特州最大的一家医院实习。结果，她不但重新设计了医院的整个内部病人传送系统，还把职工和志愿者组织成一个有机的整体。到暑假结束的时候，每个病人的平均候诊时间从45分钟降到了2分钟。医院称她为"新世纪的志愿者"，并且提名她为克林顿总统设立的"学生服务奖"的候选人。

跟沙克尔顿一样，奥尼尔先生也勇于追求自己的梦想。他说，在他努力筹集资金和寻找合适校址的时候，这位探险家的形象经常浮现在他的脑海中。梦想的实现经历了一个漫长的过程。早在奥尼尔先生还是华盛顿乔治敦大学的一名学生时，这个梦想就已经萌芽了。他自愿成为别人的"老大哥"，并发现引导年轻

人是他的愿望和使命。后来他继续在乔治敦法学院攻读学位，并服务于学校的“青少年法律问题咨询所”，但是他发现做律师只能在青少年遇到麻烦后才能帮助他们，这让他感到很失望。当他在康涅狄格州一家有名的律师事务所工作的时候，他继续为当地的青少年法院提供无偿的法律服务，而且还是当地“斯坦福德男孩女孩俱乐部”的志愿服务者。最终，因为要重建俱乐部中心，他终于决定在俱乐部做全职工作，把他的公司法业务抛在了脑后。1990年，他开始在开往外地的船上工作，仅仅4年的时间里他就筹集了850多万美元。他还成为了缅因州飓风岛学校的外聘教师。那次经历令他萌生了自己办学校的想法。

他回想起在学校占地70英亩（1英亩约合4047平方米——编者注）的大本营建起来之前，他就好像亲身经历了“持久号”探险一样，跟他的学生一起与世隔绝、四处漂流。那时，学校没有固定的场所，学生们不得不随时迁移。学生们和老师们睡在帐篷里，用柴炉做饭，修造小船，天天都会面临新的困难。“开创一项事业就好像一次重大的探险——你必须足智多谋、性格开朗、勇敢无畏、不辞辛劳，还要乐观向上，”奥尼尔先生说，“最重要的是，你必须要有不屈不挠的精神。”

跟沙克尔顿一样，奥尼尔先生非常喜欢加拿大诗人罗伯特·瑟维斯，而且喜欢引用《野性的呼唤》(*The Call of the Wild*)里面的一句话：“简单的东西才是最真实的，沉默的人们才是实干的。”他说沙克尔顿是个不折不扣的实干家：他有追求梦想的勇气，而且还具备坚持到底的责任感。

有一次，在接受《华尔街日报》采访的时候，奥尼尔先生说沙克尔顿人性化的管理方式也是他工作的特征：“永远不要放弃，不要害怕做领导，听从内心的召唤，记住，这是人性化的事业。”

神振作，怎样使睡袋保持干燥让每个人都能睡好，怎样遏制悲观主义的苗头，怎样找到应付瞬间变故的最好方法——他日日夜夜都在琢磨这些事情。

——雷金纳德·W·詹姆斯，“持久号”物理学家

5 危机中的有效领导

不仅是主要问题，甚至种种细节问题他都要考虑。怎样获得食物， 怎样用我们数量有限的罐头食品在遥遥无期的航程中不断变化花样，怎样使每个人忙忙碌碌并且精神振作，怎样使睡袋保持干燥让每个人都能睡好，怎样遏制悲观主义的苗头，怎样找到应付瞬间变故的最好方法——他日日夜夜都在琢磨这些事情。

——雷金纳德·W·詹姆斯，“持久号”物理学家



Royal Geographical Society, London

一起拖船

让束手无策的队员们在覆盖着冰的坑地上拖拉救生艇是一项徒劳的工作，沙克尔顿深知这一点，但这样做可以给他的下属一种正在努力摆脱困境的感觉。

队员们迅速地躲到冰上的安全地带，3天来拯救船只的斗争使得他们精疲力尽。他们迅速支起帐篷钻了进去。正当他们准备入睡的时候，帐篷内的冰上出现了裂缝，他们不得不爬到另一个安全的地方。形势突然间明朗化了，仅仅生存下来对他们便是一个巨大的挑战。队员们曾经希望他们能在相对舒适的探险队营地中工作，或者做一些船上的活。但事与愿违，他们被困在广阔而不牢固的冰层上，而这里却是使他们同威德尔海的万丈深渊隔开，甚至从虎鲸和海豹的嘴边逃脱的惟一庇护地。这时的温度是华氏零下16度（摄氏零下26.7度）。

今天的读者可能认为，“持久号”上的船员们可能和现在的人不一样——他们生活在一个男人更像男人、人们也不像现在这么娇生惯养的时代。但是尽管大部分队员有作为水手或者探险者的经历，但也有几位是在大学里受过教育的专业人员，他们刚刚20出头，对摆在面前的困境毫无准备。但是，正如沙克尔顿所指出的，“除了这些真正与众不同的人，又有谁愿意在地球的尽头历尽千辛万苦？”

让我们看看仓库管理员奥德利斯是怎样描述他在“持久号”上最初的日子的，那时距他们弃船仅有14个月：“我们直接从黄油盘等等之类的东西中拿食物，其方式令人作呕。一个人可以这么快地退化到野蛮状态真是令人惊奇。”

R·W·詹姆斯，24岁，船上的物理学家，刚刚走出校门，书生气很重，经常因为他那些奇异的科研仪器成为大家嘲弄的对象。他由两个在伦敦开伞店的阿姨抚养成人。如果撇开其非凡的科学头脑不谈，他的背景和性情并不适合这份工作。亚历山大·麦克林却相信他能超越自身因素的限制，经受住严酷的考验。“看到他在营地里做自己的事

情，我就敢肯定他将会有很大转变，能力将大大提升。”这位外科医生说道。

弗兰克·赫尔利，29岁，聪明、善于表达，并且很有天赋。他的足智多谋十分令人惊异，因而被同事们称为“多面手”。但他同时也非常易怒，特立独行而性格孤僻。他的朋友伊恩·安德森（Ian Anderson）说他有一个艰难的童年，因而长大后就不再相信别人了。而相机就被他用做隔开自己与世界的一块盾牌。“他必须有一个面具，”安德森继续说，“摄影不仅仅是一个职业，还是一种需要。”

队员们现在所拥有的只有彼此，以及一种共同的文化和友情，这正是沙克尔顿为他们的工作设定的基础。他们的船陷在冰里，大部分人必须放弃他们最重要的工作，情形已经非常恶劣。而现在，他们失去了工作的地方、光荣的梦想，甚至他们的家园。他们需要鼓励。在第二次安扎帐篷的时候，沙克尔顿站了出来。

沙克尔顿告诉队员们，情况完全在他的掌握之中，对此不要有任何怀疑，只要大家团结一致并信任他，他就一定能够带领大家渡过这场危机。

“头儿”把整个团队召集在一起，进行了一次诚恳的谈话。他言简意赅地对形势进行了现实的评价，对不同的选择做出了解释，并且提出了一个行动方案。他对下属们所做的努力表示感谢，并且希望能够继续获得他们的支持。

他说话的时候镇定自若、十分自信而又坚强有力。数年后，几个队员在回忆时才想到他那时的话对他们有多重要。“没有什么比那一席话更重要了。”R·W·詹姆斯回忆道，“他把大家聚在一起，告诉我们他想跨越冰区向西行进……他

认为需要设法一天前进5英里，假如我们团结协作，这是能够做到的。其必要性也显而易见。我们心里也很高兴，因为终于可以做些工作了，而不必再为是否要拯救这只船而焦急。我记不起当时在商量甚至争论什么问题了。我们陷入困境，而“头儿”是能带领我们摆脱困境的人。这是他的领导艺术，几乎像公理般颠扑不破。”

队员们默默宣誓他们会保持忠诚。

“那是一场别开生面的演讲——简洁、感人、乐观而又十分有效。”赫西后来写道，“它使我们走出情绪消沉的低谷，大家士气高涨起来，吃了晚餐。”

当“头儿”的话被大家理解和接受了的时候，他就会拿出食物作为一种鼓励，这是他为了让队员们轻松交谈而采用的典型做法。这种普通的日常事务也可以显示一切都在正常地进行。饭后，沙克尔顿没有睡觉。他在浮冰上踱步，第一次注视着眼前这令人震惊而又痛楚的景象：他的船陷入冰中，几乎无可救药，他的队员毫无遮蔽、日趋虚弱。凌晨两点钟，他叫醒怀尔德和赫尔利同他一起去船上拿些燃料。他们费了很大的劲儿，终于找回两桶燃料。他们跳过断裂的冰面，返回营地。这两个5加仑（1美制加仑约合3.785升——编者注）的防水油箱是从一个救生艇上拖回来的，他们将之改成一个火炉，这样，当队员们醒来的时候，很快就可以准备好滚烫的牛奶了。“我们3个就像救死扶伤的天使一样，在帐篷中间走来走去，分发这能给人活力的饮料；而令我们惊讶乃至有点懊恼的是，我们为大家的舒适所做的一切，有些队员却觉得理所当然。他们不能理解我们一大早这样做的意义。”沙克尔顿在他的著作《南方》中写道，并且补充说：“在这种情况下，点滴的感谢都会大有帮助。”

沙克尔顿明白了一点：领导者们往往要面对一些不讨好的很孤独的工作，在困境中更是如此，这一点在以后的日子里更加明了。他纵容并照料队员们，让他们心情放松，而面对如此慷慨的施与，下属们却甚少回报。

沙克尔顿打破等级地位的划分。

队员们是一个整体，沙克尔顿是领导者。在这种情况下，所有的头衔和社会地位都毫无意义。“船上的官员变成了普通队员，并不比其他人有更多的权威，而大家在浮冰上的地位都是一样的。”麦克林说道。

“头儿”从不要求任何特权，坚持平等地对待每一个人。沃斯利描述了他们在刚刚弃船后的那个夜晚，分发更暖和的驯鹿皮睡袋的情景。这种睡袋本来只是为在岸边举行聚会准备的，所以不够用。所有28名队员们都想看看谁会是那幸运的18个人。其实，最后谁能赢得这个机会并不很重要。“头儿”把事情处理得十分公平合理，没有人觉得受到了威胁或者歧视。那些挤在毛毯睡袋中的人都得到了一张驯鹿皮铺在身下，这样他们就不会觉得太不舒服，而是认为自己和那些赢得驯鹿皮睡袋的人一样幸运。

不久之后，有人抱怨食物的分配不平均，对此，沙克尔顿采用了一套分发食物的方案，这是他在“发现号”远征中发明并在“尼姆罗德号”探险中使用过的方法。包括沙克尔顿在内的每个人都要轮流从厨师那里领取食物并把食物带回帐篷。帐篷里有个人闭着双眼或者背对食物，而取来食物的人会指着其中一份问他：“这是谁的？”他便说出一个名字，而被点到名字的人就会获得这份食物。尽管麦克林写道，这依然使他们“有点嫉妒别人的食物，因为总有一些特别好吃的和自己的那

份不一样。”但大家却不得不承认这种方法是公平的。

以现代的眼光来审视，沙克尔顿无疑是一位精明的心理学家。但那时的人们并不明白这一点。麦克林解释说，在沙克尔顿的时代，心理学并不是一门很受欢迎的学科。但“头儿”是一个博览群书的人，很可能对那时诸如西格蒙德·弗洛伊德和伊凡·巴甫洛夫等学者提出的理论非常感兴趣。

在《南方》一书中，当沙克尔顿描述“持久号”探险的时候，他开始越来越多地提起他行为中的“心理因素”或者他观察到的“心理影响”。

沙克尔顿对各种可能性做出详尽却又十分灵活的计划。

沙克尔顿开始实施他的许多想法和策略，这是他几个月以来在船上精心计划的。这些计划主要是关于怎样使队员们到达安全地带，并使他们团结一致不会绝望。被困船上几个月以来，他的日记中全都是各种计划的草案。“数月以来，灾难已经迫近，我上百次地研究着为各种突发事件或可能性制定的计划。”沙克尔顿后来写道。

目标令人气馁——队员们距离其他有人烟的地方不下1 000英里，距离陆地也有几百英里。“现在的任务是确保团队的安全，我必须为此集中所有的力量和智慧，并利用以前的南极经历留给我的所有知识。”沙克尔顿写道，“这项任务很可能是漫长而艰巨的，假如我们想在没有任何人员伤亡的情况下渡过这场灾难，训练有素的头脑和清晰明确的计划是最关键的。”

当他们弃船的时候，探险队员们距离南极半岛的威廉明娜湾有500英里，他们希望能在那里被过往的捕鲸船发现。在他们西北约350英里处是波莱岛。这个岛上有一个小屋，沙克尔顿在那里工作过（大约13年前，他在那儿被阿根廷人雇用

过），探险队可以在那里补充应急供给。离他们最近的南极海岸也在180英里以外，但那里荒无人烟，不可能遇到任何人。

浮冰按顺时针方向向北漂流，他们越来越接近目标。同时，队员们将跨越陆地向西行进，当冰块支撑不住的时候，他们就乘上小艇。“头儿”两次尝试前进，又两次下令停止。要想穿越这片凹凸不平的坑地，小艇已经不胜负荷，这些宝贵的救生艇无法承受这样的颠簸。

沙克尔顿抛弃携带的财物，只保留生存必需品。
他很清楚这些必需品是什么。

沙克尔顿节俭却不吝啬。他知道什么是最重要的东西。那就是幸福和舒适。10月30日是阴郁的一天。队员们已经在冰上度过了3个夜晚，沙克尔顿决定向陆地行进。他下令每个人只能携带两磅的行李，包括6双袜子、1双备用的靴子、1双皮手套、1磅烟草或可可。每个人都分到了1卷卫生纸，它还可以用来卷烟。除了带上肥皂、刷子、牙刷和牙膏，几乎没有携带个人物品的余地，一些人带上了自己的勺子，其余的东西都必须抛弃。

沙克尔顿做出了榜样，他把自己所有值钱的东西都扔到了雪地里：1块金表，50枚金币，几把银刷子，1个化妆盒和船上的大部分书籍。在撕下亚历山德拉王后的题词和约伯诗篇之后，他甚至扔掉了王后赠送的《圣经》。之后，每个人都跟着这样做了。

赫西记得那时候沙克尔顿把他叫过去说：“我刚刚回船上去了。我去了起居室，那里一片狼藉，大梁就像火柴杆一样断掉了，但在没被损坏的一个角落里，我发现了你的一样东西。我把它和储备的食物放在了一起。”

当得知这是他的班卓琴时赫西非常吃惊。“这东西很重，你认为我们应该带着它吗？”赫西问道。

“是的，当然，”沙克尔顿立即回答说，“这是至关重要的精神良药，我们会用得着的。”

队员们把临时站点叫做“可恶的”营地。尽管从来没有当着“头儿”的面说，队员们却一直颇有怨言，主要是因为损失了珍贵的个人物品、器材、极地御寒服装以及至关重要的食物。水手汤姆·麦克劳德抢救出了一本《圣经》，因为他相信丢弃《圣经》会带来厄运。还有约翰·文森特，悄悄地回去捡了一些值钱的物品，不久之后，他就为自己的贪婪付出了惨痛的代价。但是，在队员们的生命都面临巨大威胁的时候，作为领导者就不能让他们在保留个人财物上大费心思。开始的时候，沙克尔顿还怀疑是否有必要这样严格地限定携带的物品，但是，刚刚弃船之后同奥德利斯的一次冲突却消除了这种疑问。在日记中，奥德利斯十分懊悔他曾愚蠢地问沙克尔顿是否可以保留一个漂亮的金雪茄盒。“雪茄盒算什么？”沙克尔顿反驳道，“我刚刚损失了整整一条船呢。”

合适的时机一到，沙克尔顿就带领大家出发了。他帮助队员们把那些个人物品连同烦恼统统抛诸脑后。他们将物品留在“可恶的”营地。直到最后一刻，沙克尔顿才命令射杀4条小狗和麦克尼什那只名叫“奇普夫人”的猫，它们照料起来太麻烦了。随后，他立即命令向陆地行进。狗拉着载满行李的雪橇走在最前，队员们拖着小船紧随其后。“斯坦克姆·威尔斯号”救生艇落在最后。几只小船本来就已经非常重了，还要拖着它们走过凹凸不平的冰冻地带。结果，第一天队员们走了不到3/4英里。第二天情况略微好些，前进了一英里。到了第三天，情况已经非常明了了，沙克尔顿原来设定的每

天行进4～5英里的目标不可能达到。他们不可能在预定时间内到达陆地。于是，队员们停止了行进。

这是1915年11月1日，正是南极的春天。队员们搭起了一个舒服得多的帐篷，把它叫做“海洋”营地，一直住到圣诞前夕。队员们充分发挥着自己的聪明才智，使这个营地的生活更接近文明状态。在“海洋”营地的照片上，我们可以看到洗衣绳上晾着洗过的衣物，还能看到一个木质的守望塔和一个大火炉。奥德利斯写道：“在家的时候，如果温度达到或低于冰点，有点风又没有太阳，几乎没人会不戴手套，整天在户外工作，或是光着膀子用雪水洗澡，而我们今天在这里就是这样做的。”

温度升到了华氏20多度（摄氏度下7度左右），但情况并不像人们想像的那样好。浮冰渐渐融化了，队员们时常在冰冻得不结实的地方掉下去。他们的鞋和衣服不是潮湿的就是完全湿透的。就算在夜里冰面冻得结实一些的时候，也只不过走起路来略微容易一点罢了。潮湿常常困扰着队员们。空气太潮湿，他们的衣服晾不干，更何况还时常有暴风雪和大雨。最糟糕的事情是，夜里他们的体温会使帐篷下的冰面融化。“帐篷里很暖和，温度达到了华氏78度（摄氏25.6度）！”赫尔利写道。

最令人痛苦的是，队员们意识到他们脚下的冰面其实是非常危险的。11月7日赫尔利在他的日记中写道：“即使对我们来说，这也非常不可思议，我们安扎在一个巨大的冰筏上，只有5英尺的冰层将我们和2 000英寻（约合3 600米——编者注）深的大洋分隔开来，我们一道随着变幻无常的风向和潮汐漂流，不知将漂向何方。”

沙克尔顿确保队员们对所处困境有清醒的认识。

沙克尔顿希望队员们乐观起来，有生存下去的信心，也

希望他们能够严肃对待目前的情况，并承担起关系到他们命运的部分责任。

就在刚刚弃船之后，沙克尔顿无意中听到两名队员从厨师那里要茶喝。一个点了浓茶，另一个要了淡茶。"知道他们并没有过于忧虑真令人高兴，但我想这也是一个合适的时机提醒大家，每个人的茶必须是一样的，两个月后如果我们还有茶叶的话，那就是件很幸运的事情了。"沙克尔顿在《南方》一书中写道，"那时这些小事情对我来说有一种心理学上的意义。我的队员们，他们的家不复存在，营地安扎在并不坚固的浮冰上，显而易见，到达安全地带的机会很小，可他们还是镇定自若地专注于生存细节，将他们的注意力集中到泡茶这样的琐事上去。"

尽管语气中充满同情，沙克尔顿还是非常担心队员们对于周围环境的轻视态度。他立即下令将食物供应缩减到每人每天9.5盎司（1盎司约合28.35克——编者注），这也就能提供大约1 500卡路里的热量，对于一群处于寒冷潮湿之中的年轻人来说真是微不足道。他只将这项缩减计划执行了几天，就已使队员们充分认识到了所处的困境。多年之后，队员们依然会讲起他们在这期间所经历的艰难困苦。

在队员们从船上抢救了足够的供应品后，这项命令就被撤销了。赫尔利描述了抢救队在11月初的一天的状态："上午11点刚过，抢救队就打穿了甲板……我们用钓竿打捞，一盒盒的供应品被拉到甲板裂口处，渐渐出现在船上。这个情景非常有趣，它让我想起青少年时代在池塘边钓鱼。假如有人拉上来的箱子里有较多食物的话，就更让人高兴了。

一段时间之后，队员们用这种方法获得了3吨的食物。沙克尔顿按照每人每天1磅计算，这足足能够维持3个月。只

要不是大吃大喝，每个人都可以得到充足的食物而保持健康。“即使考虑到我们所处的环境，我也尽量避免每顿饭的单调。所以，我们已经很少的奢侈品，比如鱼酱和罐头鲱鱼等等，都被很节省地分配，使之保存的时间越长越好。”沙克尔顿写道。

事实上，对于有南极经历的队员们来说，这样的食物供给已经很不错了。他们一直都在捕杀海豹。赫尔利的日记也表明，在浮冰上生活的这段日子里，他曾经帮助队员们捕杀了数以百计的企鹅和海豹。赫尔利也描述了他们的菜单：“早餐是油炸海豹肉排、茶、牛奶和糖；午餐是牛油布丁加果酱、可可、牛奶和糖；晚餐有火腿和海豹肝浓汤（一种杂炖菜）、脱水土豆加面粉、可可、牛奶加糖以及消化饼干。”

沙克尔顿将心存不满者留在身边，
以减少他们对别人的影响，并努力赢得他们的支持。

沙克尔顿通过综合考量并平衡队员们不同的个性、经历和态度，非常聪明地决定5个帐篷中分别住哪些人。他将不同意见消除在萌芽状态，并将那些爱唱反调的人留在自己身边，这就为队员们在浮冰上能够生存下来打下了基础。

在他的书中，沙克尔顿只列出了每个人都住在哪个帐篷中。但即使在那时，队员们也明白他是如何费心安排的。沙克尔顿自己挑选了一个用木杆支撑的小帐篷，和3个人同住。尽管每个人都会本能地回避那些令人讨厌的人，沙克尔顿却故意反其道而行之，与那些挑战他权威的人较量。大副格林斯特里特是这样描述的：“沙克尔顿选择的人都是他认为不适宜与其他人同住的。这些人不好相处，这样的人就留在了他的帐篷里——他们是相当混乱的一个组合。”

这些人选之一便是摄影师弗兰克·赫尔利。赫尔利聪明而坚强，有动摇队员们忠诚之心的潜在力量。也确实如此，他曾私下里同麦克林谈过几次，尖锐地批评沙克尔顿的一些命令。麦克林在日记中对此做出过暗示，并将一些部分用密码记下来。沙克尔顿将赫尔利的个人主义视做其性格中的弱点，他让这位摄影师觉得自己是“头儿”的顾问和心腹密友。随着了解的加深，赫尔利也越来越喜欢“头儿”了。一起生活了两个星期之后，赫尔利写道：“我非常佩服‘头儿’，他考虑周到，处事温和，是一个很好的同事。”

驾驶员休伯特·赫德森是另一个人选，他喜爱与人争论，难以相处。沙克尔顿让他忙于讨论不同的语题。于是，帐篷内的谈话就时而生动时而亲密了。

物理学家雷金纳德·詹姆斯非常焦虑不安，沙克尔顿就将其安插进来，这使他感到更安全一些。“他是一个非常好的室友，只要一进帐篷，就放下了他作为指挥官的架子。”詹姆斯在后来的一次采访中说道。

我们就很多事情热烈地讨论过。他的伟大观点之一便是他赞同“实际的”科学研究而不是纯理论的东西。他曾经说过，纯粹的科学理论没有什么用处，我们应将努力的重点放在实践上。我那时持有不同的观点，我们不断争论，最后也不能达成一致的结论。

有时他会沉浸在对往事的回忆之中，这种时候总是非常令人愉快的，因为他接触过很多人，甚至国王，而且他善于讲故事，很有幽默感。他会讨论新的探险，不仅仅是到极地或是寻找埋藏的珍宝，还有各种各样迅速发财的计划，这让人觉得他是个有魄力赌一把的人。有时候，他又会朗读或背

诵诗歌，这就使人们看到了他性格中不同的一面。“动物、矿石还是蔬菜”的游戏是他最喜欢的娱乐之一——几个人商定一样东西，另一个人通过提问来猜这是什么，但回答仅限于“是”或“不是”。沙克尔顿玩这个游戏时有不可思议的敏锐性。通过问几个睿智的问题，他就能大大缩小询问的范围，并且能很快得到答案，不管商量好的这样东西与他关系有多远。

沙克尔顿将他非常信任的弗兰克·怀尔德安置到2号帐篷——一座箍起的小帐篷中。与怀尔德同住的是詹姆斯·麦基尔罗伊，“头儿”知道怀尔德非常喜欢这位见多识广又爱挖苦人的外科医生。沃迪也被加了进来，可能因为那时他的情绪不好。“头儿”还希望怀尔德处理好哈里·麦克尼什的问题，因为麦克尼什是一个悲观的不快乐的人，所以最好把他同其他容易受影响的年轻人分开。

沙克尔顿让所有的水手住到3号帐篷中。从探险一开始他们就住在一起，彼此已经比较亲密了。这个帐篷里有沃尔特·豪、威廉姆·贝克韦尔、威廉姆·斯蒂芬森、欧内斯特·奥尔内斯、蒂莫西·麦卡锡、托马斯·麦克劳德、约翰·文森特，还有厨师查尔斯·格林。4号小帐篷里面，住着汤姆·克林、艾尔弗雷德·奇塔姆、伦纳德·赫西和乔治·马斯顿。这是一个令人愉快的组合。克林是一个天生的领导者，永远值得信赖，工作努力；奇塔姆也是一个工作努力、受欢迎的船员；21岁的赫西是个滑稽演员，沙克尔顿预计到他的班卓琴演奏定会为大家所喜爱。赫西和艺术家马斯顿不喜欢做额外的工作，但他们还是背负着自己的行李。

5号帐篷是一顶用一根大杆子撑起的大帐篷，住着弗兰

克·沃斯利、罗伯特·克拉克、莱昂内尔·格林斯特里特、托马斯·奥德利斯、A·J·克尔、路易斯·里金森、亚历山大·麦克林以及偷乘者珀西·布莱克博罗。队员们认为沙克尔顿将这些人安置在一个帐篷里面肯定是一个失误，克拉克写道，这里“充满了火药味儿”。克尔、里金森、布莱克博罗举止还比较温和，但是沃斯利性格古怪，麦克林有些脾气，格林斯特里特和奥德利斯总是令人不安，克拉克总是居高临下的口气让人发疯。但是，出乎每个人的预料，除了偶尔关系紧张外，这些人在一起相处得很好。奥德利斯写道：“我们也时常会踩到别人的脚，时常和别人有摩擦，但我们在一起真的相处得非常融洽。”

沙克尔顿必须确保每个人都知道如果帐篷下的冰裂开，应该如何处理。人人都被分配了岗位和职责。“头儿”常进行紧急操练：他吹哨，队员们迅速捆扎起个人物品以及食品，拆卸帐篷，准备转移。除此之外，沙克尔顿尽量使生活一切如常——准时进餐，设定职责，每日训练。赫尔利略述了营地生活的日常事务：“早上8点起床，8点半吃早餐……然后是例行公事，即搜猎海豹、清洁营地等等，到下午1点左右吃午饭……下午个人自由活动，看书、散步都可以。一般来讲，有海豹或者企鹅肉和可可的晚餐在下午5点半开始。晚餐过后，立即回到睡袋里。每夜大家轮流值班一小时。

狗也仍旧每日训练。队员们轮流做帐篷里的“跑腿”，为帐篷里其他人从临时的船上厨房取回食物。当然，船上厨房里还有沙克尔顿设立的图书室和赫尔利和马斯顿的工作场所。队员们修补帐篷，清理通道。最重要的是，木匠麦克尼什将救生艇修理好，以备队员们从日渐松动的浮冰上逃走时用。如果天气允许的话，每天都有一队人外出狩猎。天气糟糕的

时候，他们就缝补衣服靴子，或是玩玩牌。

沙克尔顿确保队员们没有丧失幽默感。

“头儿”想出各种解闷的办法，尤其是在天气恶劣、队员们必须连续数日待在帐篷里的时候。赫尔利回忆起，船员们在“持久号”上重新找回了沃斯利船长的制服之后，沙克尔顿戴上帽子，挎上配剑，在大家面前大摇大摆、昂首阔步。他每天都要到各个帐篷里巡视，只有在因为坐骨神经痛发作、不经别人帮助就无法钻出睡袋的时候才暂时取消巡视。“我们在浮冰上的日子里，只有这时他才不到帐篷里探望大家，否则，即使有暴风雪，他也会对每个队员嘘寒问暖。”怀尔德回忆道。

“头儿”派伦纳德·赫西带着班卓琴轮流到各个帐篷为所有的队员举办巡回演唱。“他是个非常好的表演者，星期六晚上我们一直举行惯常的音乐会，只是现在没有提神的饮料罢了。”怀尔德说道。不然的话，队员们便在营地里互相拜访。怀尔德和麦基尔罗伊似乎是很受欢迎的客人。赫尔利记下了12月2日在他的帐篷里举行的一场音乐会，参加者有怀尔德、沃迪和麦基尔罗伊。“我们度过了一个非常愉快的夜晚，赫西的班卓琴演奏了许多美妙的老歌。”12月18日，怀尔德和麦基尔罗伊又再一次被邀请。麦克林记下了大约在同一时间，怀尔德和麦基尔罗伊还有赫西带着他的班卓琴到5号帐篷演出。麦克林写道：“尽管那些歌都是以前听过很多次的，但我们还是度过了一个美好的夜晚。”

医生也提到：“队员们对于桥牌有一种狂热，欧内斯特爵士、麦基尔罗伊，还有其他人也加入进来，提供各种建议和指导。大家都抽劲儿很大的烟草，我和里金森几乎无法忍受，

不得不离开帐篷——我头痛得厉害。”

纸牌只有在天气相对暖和的时候才比较受欢迎，因为戴着手套几乎没法玩。几周以来，赫尔利和“头儿”一直在玩几种扑克游戏，下的注都是他们回家之后才能拿到的东西——戏票、剃须盒、葡萄酒，以及“邦德街38号约翰逊帽店”的帽子，他们以后一定会去那里的。

一顿好饭，吃得饱一点，总是能使队员们精神振作。沙克尔顿用定量配给的方法来提高士气。年轻人总会觉得饥饿，年纪大一点的人，由于年龄的因素和过去的生存经验，食物少一点也能支撑过去，所以有时会把自己的食物分给年轻人一部分。沃斯利是个例外，他已经40岁了，却有20岁年轻人那样的好胃口。

沙克尔顿强迫队员们忘记过去，
关注影响他们生存的事物。

11月21日晚上，沙克尔顿在浮冰上散步，船体的突然活动引起了他的注意。这时离他们弃船已经一个月了。在这段时间里，“持久号”一直被用做存储的仓库——数吨食物与供给品的储藏室。沙克尔顿大声喊来队员们，大家跑出来，远远地望着他们的船。这艘美丽的船就这样断裂了，真是一幅让人心碎的场景。在一年多的时间里，它一直是他们的家——他们越来越喜爱的地方，也是他们同文明世界的最后一点联系。麦克林记得“头儿”的反应：“对他来说，已经发生的就已是过去的事情，而他看到的却是未来……没有任何情绪的低落或者激动，他说道：‘船和储备都不复存在了，我们现在回去吧。’”

沙克尔顿从不为哀悼缅怀已经过去的或者不能改变的事

情浪费时间和精力。他说："一个人必须放弃过去的东西，把自己提升到一个新的阶段。"由于无法容忍浪费，他的工作很有效率，但有些人却将之视做急躁与无情。他在探望队员时从不问无谓的问题，不会浪费时间做些空洞无意义的手势，也不会无缘无故地浪费精力训练队员。空闲的时间他都用来阅读和做出计划。假如他采取一个步骤，必定是为了达到某一目标；假如他发出一个命令，必定是生存所必需。

沙克尔顿的座右铭是"前瞻"，也就是"向前看"。这是罗伯特·勃朗宁一首诗的标题，他的妻子埃米莉常常向他吟诵：

> 不！让我品尝整个的滋味，
> 古代的英雄，如同今人一样，
> 首当其冲，一分钟内，品尝一生的痛苦、黑暗与寒冷。
> 突然间，在黑暗的最后一刻，
> 勇敢的人，否极泰来。

尽管有很多值得纪念的事情，但记日记的队员却常常只写下他们的快乐。麦克林在12月8日写道："对我们来说，这是非常令人担忧的时刻，但是每个人都是开朗和高兴的。我们能够分到一份不错的食物，对于帐篷生活也适应得很好。我待在这里很开心，就跟待在一所有自己的大房间、浴室和其他各种方便舒适的用品的医院里一样。假如我们能够活下来，回顾起来，这将是了不起的经历。"

沙克尔顿广泛征求意见，但是最后独自做出决定。

在一些重要的事情上，"头儿"会询问所有队员的意见。

就像把手放在他们的脉搏上一样，他清楚地了解船员们的想法，并让他们说出自己的想法，同时可以收集各种意见。詹姆斯告诉沙克尔顿的传记作家费希尔："在这点上他和斯科特有很大的不同。斯科特的作风太武断，"沙克尔顿"在帐篷里公开地考虑问题，要大家出点子，但是决定却绝对是由他自己一个人做"。

格林斯特里特可以证明这一点。有一次沙克尔顿问他怎么看当时的情况，格林斯特里特回答道："先生，我认为，杀掉遇到的每一只海豹和企鹅作为食物储备，是个不错的主意。"但"头儿"并没有这样决定。"噢，你这个残忍的悲观主义者。这会让其他人感到害怕的，他们会觉得我们回不去了。"而事实上，不储存食物使得队员们更为紧张。

奥德利斯对于沙克尔顿拿他开玩笑总是好脾气地接受。12月20日，他写道，"头儿"把他叫进帐篷"秘密地告诉我他在策划向西行进"到达波莱岛。奥德利斯只能用一种假装的天真口气说："这已经不是秘密了，因为在我走过帐篷的时候，营地里对这件事已经有很多愉快的期望和各种议论了。"

但是，"头儿"也并非与队员们的愿望背道而驰。几个月前，奥德利斯在船上写道，当沙克尔顿筋疲力尽而不想吃晚饭的时候，他建议他还是坐到桌旁，这样队员们可以感觉好一点。沙克尔顿采纳了这个建议。

沙克尔顿让每个人都感到
自己为走出困境所做的事情是值得的。

12月20日，"头儿"集合了整个团队，解释了他的计划：队员们必须把两条船拖到波莱岛，每天前进两英里以上，并要在浮冰表面较结实的夜间行进。他们可以在白天天气比较

暖和的时候睡觉。这次行进并没有什么意义，但是队员们可以不再闲着。沙克尔顿知道他必须让队员们忙碌起来，让那些坚持说有更多的事情可做的人闭嘴。这就给队员们一种他们的命运尽在掌控之中的感觉。

“这个问题也有其心理学上的意义，”沙克尔顿写道，“比起单单坐在那里，等待迟缓的西北漂流将我们带出这残酷的冰天雪地，还不如让队员们觉得，尽管进展缓慢，但他们正走在通向陆地的道路上。我们将努力前进。”

甚至早在10个月前，他们的船第一次被困时，他就采用了同样的心理学原理。那时候，他让船员们奋力在围困他们的厚厚的冰层中用凿、锯、锤等各种方法寻找出路。沙克尔顿不希望任何人认为有些他们没有尝试过的东西可能是有效的。无论如何，这些行动在心理学上的意义远远大于其实际价值。

拖船的决定意味着他们要在22日提前庆祝圣诞节。队员们享受了一顿盛宴，吃掉了那些不能放到船上带走的奢侈品。

队员们凌晨3点钟起床，用雪橇运送“詹姆斯·凯尔德号”和“达德利·多克尔号”。两艘救生艇相继前移。“头儿”、沃迪、赫西，还有赫德森走在前面开出一条路。15个人身上绑着绳子拖拉小船，跟随其后。狗被用来运输额外的供给品。在全部人马前进了大约半英里之后，他们停下来，返回去拖另一只船。沃斯利和怀尔德负责管理拖船的队员。行进辛苦而乏味，冰面非常难以穿行。因为要往返更替， 拖船的队员每前进一英里就要艰苦跋涉三英里。

行进的第三天，圣诞节悄悄降临。“这天，当我们坐下来，吃着并不新鲜的薄饼，喝着一杯淡淡的可可的时候，我们很想知道，在家里我们会吃到些什么。”“头儿”这样写，或许

有些夸张他们食物的缺乏了，"所有的人都很高兴，摆脱单调生活的前景使得我们情绪高涨。"

麦克林在日记中写道："这是一种艰苦、粗糙，却又充满乐趣的生活。"

并不是每个人都觉得开心。12月27日，当拖船进行到第五天的时候，麦克尼什终于忍受不下去了。他"拒绝服从沃斯利的命令，同时破口大骂"。麦克林写道。这种对团队纪律的威胁使沙克尔顿非常愤怒。他立即将迈克尼什拖到一边，用毋庸置疑的语气告诉他必须服从命令。那天晚上，在营地，他召集所有队员，通读了船上的章程。尽管船已经沉了，但是合同表明，即使在浮冰上，全体船员也必须服从指挥官的命令。他向他们保证，这也同时意味着在他们返回家乡之后，会因为其工作而得到报酬。

这个举动孤立并且结束了任何反抗的趋势。沙克尔顿这样描述当时的情况："除了木匠（麦克尼什）之外，每个人的表现都很好，我不会忘记他在这种巨大压力与困境之中的表现。"他没有忘记，或者说没有原谅麦克尼什。

经过数日的辛劳工作，大家只不过前进了7.5英里，而且两艘小船也渐渐损坏了。欧内斯特爵士计算如果他们要到达西边的陆地的话，大约需要300天时间。这当然很荒谬，也没有什么意义。沙克尔顿证实了他的观点。除了停下来建造营地之外，没有别的事情可做，这使那些对这项艰苦工作大加赞赏的人非常失望。沙克尔顿在日记中写道："将勇气变为耐心。"

沙克尔顿做了那时最为艰苦的一件事情：什么也不做。

队员们的新家叫做"耐心"营地。他们将要在那里停留3

个月以上。在这个时候，任何进一步的行动都是浪费精力。随着短暂的南极夏天即将来临，沙克尔顿在为计划中的乘小船到达陆地做准备。“等待、等待、等待。”他写道。

时间过得很慢。现在想要队员们打起精神就更加困难了。这个营地更艰苦，比起“海洋”营地，越发没有家的感觉了。那些能使他们的生活相对舒适一点的供给品，绝大部分已被他们扔掉。大风和软和的表层冰面时常使队员们无法站直，他们不得不爬着去厨房取食物。队员们开始在帐篷里打发许多时间。麦克林记叙道，在天气最糟糕的时候，他甚至夜里睡觉都不脱衣服，这样可以随时在需要时跳进小船。他只换袜子。“所有其他的衣服湿了的话，都得靠我的体温烘干。”他这样写道。然后，他又加进了一些乐观主义情绪，这也是这次探险的一大特色，“还是不能牢骚满腹——我在南极，还活着，我觉得只有自己能帮助自己走出这里”。

然而，有些人却开始绝望了。比如，弗兰克·沃斯利在3月的时候变得非常抑郁，不再说话，这对他来说可很反常。甚至麦克林也开始生沙克尔顿的气了，称他为孩子，甚至在日记中用暗语骂他是个低能儿。

当1915年快要结束的时候，沙克尔顿写下了他的新年愿望：“希望新的一年能够带给我们好运，把我们从这种令人忧虑的境况中解救出去，希望远方我们所爱的人能好运不断……我正在阅读《大英百科全书》关于巴比伦和亚述的部分。冰好像要渐渐融化了。想得太多使人不愿意多写……我希望能够停止思考，略做休息，但我很感激，我们都很好，健康而且平安。”

麦克尼什的怀乡之情要少一些。他在1月1日的日记中写道：“新年第一天，在苏格兰一定是用蛋糕和酒来庆祝，我们

却在南极的浮冰上漂浮着庆祝，不知道将要漂向何方，也不知道会不会在冰冻中再度过一个冬天。"

通过预先给予警告，沙克尔顿使队员们对于不受欢迎的命令有所准备。

当必须做出一个困难的决定的时候，"头儿"喜欢提早散播各种传言和主意。这样在队员们实际着手实施一个计划之前，就可以有充分的时间对其进行考虑。沙克尔顿谈到了几次狗对食物的消耗问题。1月14日，他命令怀尔德射杀了4队狗。赫尔利带领的那队狗获令可以多养两天，以便从"海洋"营地运取更多的储藏品。当他的狗被杀的时候，赫尔利接受了这个现实，考虑到狗儿们要消耗掉不少食物，这也就成了"令人难过的、不幸的但却必须做的事情"。沙克尔顿把这项任务交给了怀尔德，自己和赫尔利一起度过了整个下午，长时间地散步，以转移他的注意力。

沙克尔顿的做法令人联想到以前他陪伴赫尔利的情景。那时候这位摄影师不得不抛弃了他的部分底片，心情非常低落。赫尔利从探险开始一共拍了500多张照片，但在弃船之后，他知道必须减轻自己的行李负担。沙克尔顿和他一起坐在冰面上，从他的珍藏中筛选出120张底片。赫尔利砸碎了他无法保留的底片，这样他就可以彻底死心，不再想它们了。对于之后的探险，他只保留了一个柯达袖珍式相机和两卷胶卷。

1月21日，队员们终于漂过了南极圈，他们吃了一顿好饭以示庆祝。队员们还想在2月15日庆祝"头儿"的生日，但是被沙克尔顿制止了，因为他担心浪费宝贵的食物。他知道队员们需要一件特殊的事情作为庆祝的理由，所以他们就庆祝闰年日，向那些"远离女性的单身汉们"表示敬意。

队员们仍旧捕杀海豹，但是随着秋天的临近，动物越来越少了。不仅仅是食物越发不足，海豹的减少也使得火炉没有足够的油脂做燃料。这时，沙克尔顿不得不将每人的热饮限制在每天一杯。

许多队员的脑海里都会深深记得喝过这样一次饮料。在沃斯利的坚持下，“头儿”决定从“海洋”营地运回第三艘救生艇“斯坦克姆·威尔斯号”。2月2日，他认为这时很安全，便派怀尔德带领18个人出发，寻回那条漂流在两英里之内的小艇。这也是一项强度很大的任务。当一队人筋疲力尽回来的时候，沙克尔顿乘坐雪橇去迎接他们，给每个人准备了一小杯热茶。

此后不久，冰块开始断裂。奥德利斯就像一个早期的报警信号，因为他容易晕船，冰块轻微的运动都会使他有所反应。怀尔德对于重叠的积冰比别人更有经验，所以船下水时更加小心懂慎。他写道：“重达成百上千吨的大冰块上下转位移动，因为彼此巨大的摩擦而发出持续不断的轰鸣，这对于一艘想要进出其间的木船异常危险，尽管这艘船是专门为此精心制造的。想要靠3只不结实的小艇逃离出去，就更加危险了。”

4月9日上午11点钟，冰面上的一个裂缝从帐篷下面穿过。这样，在另一个极地冬天到来、冰块再次将他们封锁之前，队员们有机会逃到外面的水域了。当裂缝变宽一些的时候，队员们立即放船下水。“我们的营地就在自己脚下分崩离析了，”沙克尔顿写道，“我们有一种难以描述的、若有所失的感觉。”

沙克尔顿带领团队渡过危机的方法

- 当危机袭来时，立即告知全体队员。掌控整个局势，提出行动计划，寻求支持，并显示出对于最终能够战胜危机的毫不动摇的信念。

- 取消不必要的中间权力层。在紧急情况下，直接领导更为有效。

- 周密设计几种方案。弄清每种选择的可能结果，永远保持对全局的总体把握。

- 简化供给与操作流程，以防它们影响前进速度。

- 让队员们保持对现实的清醒认识，使他们在困境中也能保持常态。一段时间之后，人们会视危机如常事，泰然处之。

- 让不满者留在你的身边。克服想避开这种人的本能，努力去改变他们，赢得他们的支持。

- 缓和紧张情绪。在压力很大的情况下，发挥幽默感的作用，使队员们感到轻松，并使他们处于忙碌状态。

- 让过去的事情过去。不要为过去的错误浪费时间和精力，或为你无法改变的事情困扰。

■ 从各种途径收集建议和信息，但要依据个人判断做出最终决策。

■ 让危机涉及的所有人共同解决问题，即使这意味着要分配一些不那么重要的工作。

■ 保持耐心。有时候最好的行动方案就是什么也不做，耐心等候、观望。

■ 给队员充分的时间，使他们适应并且接受那些不受欢迎的决定。

应用实例

奥克托有限公司是位于英格兰切斯特的一家危机处理公司，其常务董事杰里米·拉肯在处理高层管理者研讨会上的骚乱时运用了沙克尔顿领导艺术。在队员们被迫弃船之后的那段时间里，沙克尔顿的举措特别为拉肯先生所津津乐道，也总被他向客户提起。他说："我给客户们树立了一个榜样，告诉他们在最严酷的危机中应该怎样做：要理性、乐观、思路清晰——特别是要有清楚的目标。"

拉肯先生的工作是训练高层管理者及其危机处理团队学习处理各种问题的技巧，其中有些问题需要立即补救，比如核工厂的紧急事件，还有些问题属于公司的长期危机。他和其他资历较深的同事也为客户提供咨询，帮他们拟订公司风险档案。

拉肯先生指出，高层管理者在日常事务中一般都足以胜任，然而，当信息有限而又必须立即做出反应的时候，他们并不总是善于处理独特而又发展迅速的危机。他说："许多管理者以为危机只是加速了的日常事务，但是，管理者必须以与平时不同的方式进行处理，并且建立不同的信息沟通渠道。"

拉肯先生一生都是一个沙克尔顿迷，而且他有很好的理由——他是这个家族的一员。他说从生为埃德蒙·杰里米·拉肯起，他就"成长在沙克尔顿文化之中"。他在布莱恩顿受教育，那是位于英格兰多西特的一所高中；从孩提时代起，他就阅读了许多关于这位探险家的书籍。他的母亲佩吉·沙克尔顿（Peggy Shackleton），生于1908年，是欧内斯特爵士的堂妹。她至今记得，还是个小女孩的时候，就听欧内斯特爵士讲过

"尼姆罗德号"探险中激动人心的经历，以后也与他见过面。长大之后，她对这位探险家的故事以及家族中的"英爱教友派"传统越发迷恋。人到中年，她又重新回到家族中的教友派根基中，重新起用娘家姓，撰写书籍和传记。

在20世纪90年代早期奥克托公司成立的时候，拉肯先生就开始将沙克尔顿领导艺术作为领导艺术的典型进行研究。拉肯先生将典型的危机反应模型划分为不同阶段，而现在他把沙克尔顿视做处理这种危机的典范。这些阶段包括即刻评估与行动、关键问题的深层评估、设定目标、寻找商业机会，还包括不再以自己为中心，而是让雇员们继续工作，自己则不断激励和培育团队。

要想做出恰当的判断，管理人员必须跨过一个最大的难关：让过去的事情过去。也就是说，他们必须摆脱熟悉的工作常规，停止和拒绝对危机发生的原因进行不断的思索。

在危机之中，沙克尔顿从不情绪化。"他能够准确无误地重新专注于现状，在这点上我特别佩服他。"拉肯先生说道，"他非常英明，能够让人们转到现实问题上来，看到新情况的发生。"

他喜欢麦克林医生在"持久号"沉没之后对沙克尔顿处理方式的描述："正如他一贯的做法，发生的事情就是发生了，那是过去，而他要展望未来。"

拉肯先生补充道，管理者的另一块绊脚石就是对设定目标的处理。他和奥克托公司的一个合伙人曾经受英格兰一家主要的核动力公司邀请，就高层紧急事件训练做报告。拉肯先生的同事单独询问了几个经理，让他们解释他们计划运作的目标，这些经理做出了相当不同的反应。"即使最有能力的人，也常常不能转过脑筋，清晰地陈述出危机中的一个目标，"拉肯先

生说道，更糟糕的是，“他们只发现了最显而易见的东西。”

这时候，他举出了沙克尔顿的例子，沙克尔顿永远都能够清楚地说出他计划的下一步骤。他说，“头儿”总是保持决策的正确，并不断对其进行回顾和反思。

拉肯先生子承父业，加入了英国皇家海军，在那里度过了33年。在1982年福克兰群岛战役中，他曾担任两栖攻击舰的司令官，所以，在研讨会上，他也经常引用这段经历。此后，他成为一名二星海军上将，负责英国北约组织区域以外的军事补给以及英国国防部的危机处理。

1991年52岁的时候，拉肯先生从海军退役，创建了奥克托公司。从这时起，他开始更加深入地研究沙克尔顿的各种品质，并将它们放置到商业背景下的领导艺术当中。当拉肯先生向客户做简要介绍的时候，他有时候会将沙克尔顿、斯科特和阿蒙森做一个对比，指出沙克尔顿的与众不同之处。在他的眼中，斯科特有野心，做事手法很天真、独断、傲慢，对于比自己有能力的同事存有戒心，处理事情态度中立，缺乏训练，安全纪录很差，是一个很有天赋的作家。阿蒙森思想单一、客观，作为筹划者在技术上很挑剔，有很好的安全纪录，令人敬畏却没有领袖魅力，很现实，孤独，总能达到目标。沙克尔顿思想单一，危机中表现不凡，明智、有判断力但缺乏创新精神，很合群，优秀的公众演讲家，通常很客观，是很好的计划者，能有效地做选择，训练有素，有很好的安全纪录，做生意时反复无常，厌倦行政管理，政治上很机敏。

正如他那位声名卓著的亲戚一样，拉肯先生逐步具备了一个好的倾听者的种种技巧，可以同说话者心神交汇。通过对记忆力的长期训练，他说自己可以“真诚地说出别人的兴

趣爱好以及关注的事物”。他甚至建议一些大机构的管理人员尽可能多地了解雇员，反过来，雇员们也会在一个更大的群体中传播他们领导者的积极形象。比如说，当拉肯先生还是一名高级海军军官的时候，他会在凌晨4点同值班的机修工喝茶，而这正是沙克尔顿的习惯。

他也建议决策者学习沙克尔顿建立信任机制的方法，那就是“真诚公开地表示对团队福利的关心，并长此以往贯彻下去”。一个备受信任的领导者，他的任何决定几乎都可以得到团队成员的支持。

拉肯先生有幸可以涉足不同的行业，训练不同的人。他说，看到一个人成为一个真正的领导者，他常常感到很惊奇。“我们可以学习领导艺术，正如可以学习其他东西一样。”他说。他又对此补充道，即使那些在我们看来具有领袖气质和天赋的人，也必须努力学习成为一位领导者。

“在危机开始的时候才决定成为一位有效的领导者，已经太晚了。对每一位管理者的个人发展计划和实践来说，这都必须是一个长期的不断积累的过程。”拉肯先生这样告诉他的客户，“这个系统化的过程开始得越早越好，但现在可能也并不太晚。”

他说，任何一位决策者都可以从沙克尔顿身上学会很多东西。

6　为艰巨任务组建团队

只要他带领的队员们有足够的衣服，他不在乎自己是否有衬衣穿。在这方面，他非常了不起，这使你感到团队比任何别的事情都重要。

——莱昂内尔·格林斯特里特，“持久号”大副

之后，沙克尔顿的船员们安全登陆象岛。“头儿”非常明智地权衡手下人的天赋、经历和个性，组织了3支很能干的队伍，他们能够经受住对其能力极限的严峻挑战。



Royal Geographical Society, London

安全登陆

乘坐3艘小小的救生艇，在波涛汹涌、充满碎冰的大海上苦苦奋斗了将近1周之后，沙克尔顿的船员们安全登陆象岛。“头儿”非常明智地权衡手下人的天赋、经历和个性，组织了3支很能干的队伍，他们能够经受住对其能力极限的严峻挑战。

最终，沙克尔顿一行乘坐小船，向西行进。在距他们不到100英里处，便是南极半岛和南设得兰群岛的几座岛屿。在这些岛屿之间，靠近南极半岛一带，散落着几个捕鲸站。队员们希望能够到达捕鲸站，或者在一个很有可能被过往船只发现的地方登陆。东北大约60英里处是象岛。当时的风向和水流可以比较容易地把他们带到那里，但是，象岛毕竟太远了，经过的船只不太可能看得见他们的信号。当然，波莱岛因其食物储备而很有吸引力。沙克尔顿推算着，最好的选择是迪塞普申岛，那里有一个捕鲸站。

这时候，队员们愿意在任何地方登陆。自1914年12月5日以来，他们就没有在坚实的地面上站过，而现在已经是1916年4月9日。在阴云密布的天气里，他们开始了最后的航程，当时气温为华氏20度（摄氏零下7度）左右。

救生艇下水时，沙克尔顿不得不把队员们分成3队，每队都应该坚韧不拔，自立更生，足以完成任务。就像分配帐篷时一样，他也在经过仔细权衡后划拨船只，只是这次的侧重点不同。为不同的帐篷安排队员时，主要考虑的是提高士气，协调不同意见。分派船只则严格得多。每个队员都面临着精神和体力方面事关生死的严峻挑战。事实上，3艘船在适航性方面存在极大差异，使得这项任务变得格外困难。

“詹姆斯·凯尔德号”，22.5英尺长，6英尺宽，是一艘两端都可做船头的捕鲸船，也是当时3艘船中条件最好的。麦克林写道：“这只船航行时很棒。”船两侧增高到3英尺7英寸，两端的甲板都被麦克尼什修整一新。麦克尼什虽然脾气坏，却是个出色的木匠。他用马斯顿的涂料封住了甲板的裂缝。升高的船侧可以挡住航行中溅起的水花，但划船的时候却显

得有些笨拙。

"达德利·多克尔号"，挪威制造，22英尺长，6英尺宽，船身有3英尺深。这是艘小汽船，船尾处很平，比较结实。

"斯坦克姆·威尔斯号"，也是挪威制造的小汽艇，是三艘救生艇中最小的、适航性最差的。它有20英尺8英寸长，5.5英尺宽。因为船体只有27英寸高，所以在满载之后，吃水线以上只有17英寸了，海水时不时地会涌进来。相对于其尺寸来说，这艘船很重，划船和航行都比较困难。队员们称它为"差劲的威利"。它得被拖着走，这似乎是不可避免的事情。起初，沙克尔顿不想用这艘船，但是后来又意识到它可以提供一些额外的空间，于是，又在最后一刻将它从"海洋"营地取回。这样，它就可以携带更多的供给品，大大拓宽了队员们的安全极限。

"头儿"熟练地给船只安排船员，却没有透露他是如何考虑的，甚至在他的日记中也找不到答案。对船员或同事在探险中表现出来的各种缺点，他很少做公开的讨论。然而，他把不同经历、天赋和禀性的人有效地混合组成团队，同时又能敏锐地兼顾等级与地位。数年之后，队员们依然为此感到惊奇。沙克尔顿意在使每只船都能独立地靠其自己的力量生存下来。每艘船都有坚固的核心：一位经验丰富的航海家，两个能干的水手，还有一个人负责医疗保健。剩下的人的划分，主要考虑的便是性情了。

沙克尔顿驾驶最大最好的船，跟随他的是最差的船员。

"詹姆斯·凯尔德号"总共承载了11个人。像平常一样，沙克尔顿将捣乱的和比较麻烦的人带在身边。他带上了文森特和麦克尼什，这两个人都是悲观主义者，最难对付。这样，

沙克尔顿可以对他们多加留心，免得他们在这次注定非常困难的航程中不断挫败士气。随同他的还有赫西、克拉克、沃迪、詹姆斯等4位科学家，相对来说，他们缺乏航海经验。和“头儿”待在一起，可以给他们安全感，并且不至于给别的救生艇增加负担。沙克尔顿还带上了宝贵的厨师格林，以及足智多谋的赫尔利，赫尔利能够给“头儿”出谋划策，但若和易受影响的年轻人在一起，他也倾向于自己发号施令。

这组中还有“头儿”第二号信任的人弗兰克·怀尔德，他加强了这组船员的力量，能够帮忙留意其他人。麦卡锡是一个令人愉快的、称职的海员，能尽到一个水手的职责，同时又不会为文森特和麦克尼什喋喋不休的抱怨所影响。沙克尔顿选择了赫西作为船上的医生，他并不是内科医生，而只是受过一些医学训练。事实上，在这次探险之后，赫西继续从医，成了一名真正的医师。

沙克尔顿组建了一队可靠的人马，
将他们作为连接薄弱因素的强有力的中间环节。

“达德利·多克尔号”无疑配备了最能干的一组船员，总共9人。沙克尔顿认为，他需要一队能干的水手，在他照应不过来的时候，可以指望他们照顾一下条件较差的“斯坦克姆·威尔斯号”。他下定决心，所有的船只一同前进。弗兰克·沃斯利是小船航行方面的杰出专家，由他率领“达德利·多克尔号”的船员。该船的其他船员包括：艺术家马斯顿，他曾到过这个地区；外科医生麦克林，从小就是个划船好手，在其父行医的英格兰南部的锡利群岛长大；还有6名富有经验的水手，他们是格林斯特里特、奇塔姆、奥德利斯、奥尔内斯、克尔和麦克劳德，以及已经50多岁的麦克劳德，

他是整个“持久号”探险中最好的船员。

沙克尔顿选派吃苦耐劳的人去完成最艰苦的任务。

赫德森带领最差的“斯坦克姆·威尔斯号”。他并非一个坚强有力的领导者，但他是“持久号”的驾驶员，沙克尔顿不想剥夺他的权力。然而，他将坚定的汤姆·克林安置为赫德森的助手。船上的医生是麦基尔罗伊。这艘救生艇上只有8个人，但他们都是经验丰富并且可靠的水手：轮机长里金森，还有布莱克博罗、豪、贝克韦尔、斯蒂芬森4人。这些海员们个个吃苦耐劳，能够很少怨言地完成工作，这正是沙克尔顿此项工作所需要的品质。

第一天过去了，进展不大。“达德利·多克尔号”和“詹姆斯·凯尔德号”的船员们出发时还携带了一些雪橇，但很快就放弃了这个想法。这时的大海波涛翻滚，泡沫迸溅，碎冰漂浮。更糟糕的是，当两块巨大的冰块靠拢的时候，船只就有被夹住的危险。为了航行于激流之中，每位队员都要竭尽全力，尤其是“斯坦克姆·威尔斯号”上的船员们。如果他们被冰夹住，那也是命中注定的。尽管有意轻描淡写，沙克尔顿还是写道：“这是一次非同寻常、惊心动魄的经历。”

沙克尔顿相信他任命的小组领导，但还是密切关注着每个人。

船上的第一夜，队员们很幸运地找到一块很大的浮冰，可以在上面安扎帐篷。当其他人休息的时候，沙克尔顿静静地守护着。自从1915年1月“持久号”受阻以来，他担负起了保护每名队员生命、健康和安全的基本责任。8月份，还在船上的时候，奥德利斯就写道：“我清楚地知道，他有一次连续3天没有躺下，10天没有脱衣服。就算他勉强去休息一下，每

次也不过是3个小时……他似乎永远都非常警惕，尤其是在晚上，而且最近3周肯定每夜都醒着。”

睡眠对于“头儿”来说，越来越成为一种奢侈品。1916年4月9日，恰巧是他结婚12周年纪念日，他毫不放松的警惕拯救了一条性命。“头儿”仅在睡袋中睡了约一小时，就起来巡查浮冰。黑暗中，当他走近队员们的帐篷的时候，浮冰上出人意料地出现了一个巨大的隆起，并在队员们的帐篷下断裂。有人喊道：“有裂缝！”此时，一个人已经落入水中，发出痛苦的叫喊。沙克尔顿立即卧到浮冰边缘，在众人面前，将落水的人和他的睡袋一同拉回到浮冰上。那是水手奥尔内斯。他非但不感激，反而有些恼怒。人们问他是否还好，他回答说：“还好，可是，我丢了一罐烟草。”这是后来怀尔德的描述，只不过省掉了他说的脏话。有人说他应该感谢“头儿”救了他的命，奥尔内斯却喝斥道：“我是被救了，可烟叶还是没了！”

那夜，队员们甭想休息了。一些人扶着奥尔内斯走来走去，让他保持血液循环。赫德森给了他一些干燥的衣服，其实只是稍微干燥一点罢了。其余的人开始将所有的物品挪到裂缝的一边，确保不会有什么东西分散和丢失。突然间，缝隙变宽，沙克尔顿一人被困在另一侧。一会儿就不见踪影了。怀尔德驾驶一艘小船，将他救了回来。就像在创伤过后大家会做的那样，沙克尔顿让厨师供应了热牛奶，让队员们大吃了一顿。他们吃的都是探险以来还没有打开过的食物：一些斯特赖默牌极地坚果食品，就是队员们越来越喜欢吃的奶油杏仁糖。

10日黎明时分，阴霾布满天空，队员们再次登上了救生艇。海上波涛汹涌，船里进了太多的水，同时因为装了过多

的食物和补给品，船只已经超载。“凯尔德号”装了近4吨的物品，“威尔斯号”装了1.25吨。船员们不得不扔掉很多个人财物：木材、马具、雪橇、烹饪器具和脱水蔬菜。一旦卸下重负，大风使得“凯尔德号”和“多克尔号”在起伏不平的海面上比较容易航行了，但是，“威尔斯号”船帆破碎，必须拼命避免船只倾覆。它远远落在其他两艘船后面，需要援救。那天晚上，他们再次在浮冰上找到了一个安全的地方，停下来休息。

11日的早晨天很阴，令人感到特别沮丧。“这一天，让人觉得已经时日不多了。”沙克尔顿在《南方》中写道，“我以前从未这么强烈地感觉到那种属于领导者的焦虑。”

他们的麻烦在前半夜就开始了。那时开始下雪，风也越来越大。在黎明前的黑暗中，一大块浮冰突然坠入海中，队员们不得不把他们的补给品挪到安全一点的地方。更糟糕的是，天亮的时候，他们发现所在的浮冰已经和积冰连在了一起。他们再次被困，距离未冻的水面大约有100码。大海依然波涛翻滚，队员们惟一能做的事情就是等待。奥德利斯这样写道：“我们等啊等啊，时间一小时一小时地过去，望着那汹涌澎湃的大海，我们为这雄伟壮观的景象而着迷，有时甚至忘记了我们所处的绝境。”

冰面之下，大海翻动得很厉害。队员们发现，他们一会儿处在浪尖上，一会儿又跌入谷底，浪高达到12英尺。运动的磨损和浪花的飞溅使得他们所在的浮冰越来越小了。最终，队员们看到了一条水道，他们跳上小船，小心翼翼地穿过浮冰。这时候已经是下午了。5点钟就是黄昏，但是船员们坚持前进。夜里他们也不能在浮冰上安扎帐篷了。“多克尔号”开始供应食物；最后，“凯尔德号”派了身手敏捷的格林到浮冰

上，给大家煮了一些浓汤和牛奶。队员们趁热喝下，借此暖暖身子。为了更进一步减轻负荷，他们将铁箍帐篷上沉重的铁制品扔到船外。渐渐地，本已为数不多的能给他们带来些许舒适的物品都没有了。

随着夜晚的黑暗到来的，还有极度的寒冷和猛烈的冰雹。因为冰雹肆虐、浪花泼溅，所有的器械连同队员们自己都裹上了一层厚厚的冰。他们的桨滑得不能用。他们所信赖的柏帛丽雨衣也被水浸透了，寒风刺骨。他们时不时地摘下手套，把水挤出来——即使是湿手套，也能让他们的手指免于冻伤。一些人拒绝睡觉，而宁愿选择继续划桨，保持温度。

更让他们心力交瘁的是，一群杀人鲸包围了他们，它们发出的声音和气息曾被描述为“让人的血都凝固了”。队员们生怕这些庞然大物从水中浮起，将小船掀翻，使他们最后葬身鱼腹。更糟糕的是，有几个人因为波涛汹涌而晕船。

在接下来的数百个小时中，队员们都没怎么休息。

4月12日，情况稍微好一点，天色开始明亮起来。尽管非常绝望，但当阳光将海面上浮起的冰山染成紫色的时候，队员们还是不由自主地注意到这幅美丽的图景。沙克尔顿让自己的船和“达德利·多克尔号”并行，然后跳过去和沃斯利一起研究航海图。结果更糟。让人难以置信的是，尽管他们已经竭尽全力向西航行，但水流依然将他们带到“耐心”营地以东30英里处。队员们以为沙克尔顿会暴怒，可是，他依然保持着自己的沉着冷静。

他们又转向西行。“欧内斯特爵士乘坐‘詹姆斯·凯尔德号’在前面带路，颇有技巧地前行。”麦克林这样写道。其他人都在奋力拼搏。“威尔斯号”被“多克尔号”拖着走了两个小时。那天夜里，他们出于对安全的考虑，不得不将3艘小船

绑在一起，并将之靠泊在一块浮冰上。夜里，队员们环坐在一起，浪花和冰雪使他们全身都湿透了。黑暗中，沙克尔顿冲着队员们大声喊，鼓励他们，检查他们的状况。他写道："队员们总是设法高兴地回答我。"

沙克尔顿甚至听到马斯顿在"多克尔号"上高兴地唱起一支海上船歌。数年后，麦克林在一封信里对作家艾尔弗雷德·兰辛解释道："在惟一一个可能休息得舒服一点的地方，利斯把马斯顿挤到了一边，盛怒之下，马斯顿坐到船尾。他有一副好嗓子，一支接一支地唱歌，缓解压抑的心情。有一首歌我记得特别清楚，是这样唱的：'唐克迪洛，唐克迪洛——迪洛——迪洛，一对咆哮的风笛，绿色的柳条做成。'这些歌随风飘向绑在我们后面的两艘船。第二天，不明就里的沙克尔顿还表扬了马斯顿，因为他为保持大家心情愉快做出了努力。"

到了4月13日早晨，根据"头儿"的描述，"大部分队员的情况都很可怜"。由于缺水，他们的舌头都肿了，根本不能咽下任何食物。船只里里外外都结了一层冰。白天的时候，略微升高的温度使得表面冰层融化，半融的冰泥使得划船更为困难。然后，又起了大风。队员们筋疲力尽，尤其是"斯坦克姆·威尔斯号"上的船员们。为了不落后、不被淹没，他们要付出比其他人多两倍的努力。

只要情况需要，沙克尔顿并不怕经常改变主意。

这天，"头儿"面对无法回避的状况，掉转航向，带领他的小型船队驶向东北方的象岛。乘坐小艇的4天以来，这已经是他第4次改变计划了：一开始是向东开往象岛，接着是西边的乔治王岛，然后是西南方的希望海湾（队员们称之为"无

望”海湾），最后又返回象岛。

队员们一直在奋力拼搏，这样的举动本来很可能激怒疲惫的他们，但是沙克尔顿确信每次改变计划都是必要的，他的下属也相信他的判断。数年之后，詹姆斯这样解释道：“早已确定的计划有可能突然改变，甚至没有什么预警，同时‘头儿’会制定新计划。这很令人困惑，但大体说来，还是有好处的。这种适应性是他的优点。他从不在前后两个想法之间反复摇摆。只要他确信第二个计划更好，就会付诸行动。”

为了鼓舞筋疲力尽的队员们的士气，沙克尔顿对沃斯利喊道，他们要在第二天到达陆地。沃斯利回答说这不可能，沙克尔顿第一次喝斥了他，担心他的回答会让其他人失去信心。他渐渐不再对沃斯利有耐心，很可能是因为这位船长并未在“斯坦克姆·威尔斯号”上起到应有的作用，让他大失所望。于是，他自己掌控全局，在驶向象岛的途中，“凯尔德号”也不再拖着“威尔斯号”。

午夜时分，船队接近象岛，沃斯利主动提出去查看靠岸的情况。尽管距离岸边只有20英里，但是这片水域很危险，他们不能指望在黑暗中登陆。虽然大家夜里尽力待在一起，但“多克尔号”还是漂出了沙克尔顿的视线，使得他有几个小时非常为船员担心。他点上罗盘灯，开始冰上的航行。“多克尔号”发现了他的信号，在一块帐篷布下点燃一根蜡烛。这回应的信号太微弱了，沙克尔顿看不见，但是沃斯利后来写道，发现他们的“头儿”点灯航行，使他更加坚定了赶上去的决心。沙克尔顿永远都是一股坚定的、可见的力量，在这令人恐惧的夜晚，他是一座很特别的代表希望的灯塔。

“事实上，自打我们第一次出发起，欧内斯特爵士就日日夜夜反向站在‘凯尔德号’的船尾，只靠着一根细小的后桅杆。”

奥德利斯写道，“他这样毫无间断地守夜，暴露在外，真是不可思议。但他是一个很棒的人，他的体格也很棒。虽然他个人吃苦，但只要能对其他人有益，他就一定会这么做。”

沙克尔顿一贯具有自我牺牲精神。
只要力所能及，他就始终会给队员们送去安慰。

有一次，在浮冰上停留时，赫尔利让别人帮他拿一下手套。在出发的忙乱之中，他跳上“凯尔德号”，忘了取回手套。沙克尔顿看到赫尔利没有手套，便脱下自己的手套，硬塞给他。赫尔利是个硬汉子，从不抱怨，自然拒绝接受这番好意。可是沙克尔顿十分坚决，并且说假如他不要，他就把手套扔到水里，摄影师只好妥协了。这是“头儿”的典型作风，让人想起几年之前“尼姆罗德号”探险中他和怀尔德之间发生的事情，当时沙克尔顿威胁说如果怀尔德拒不接受的话，他就要把自己的那块饼干埋入雪中。

终点就在眼前。“达德利·多克尔号”上所有的人都拼命舀水，保证他们的船在这最后关头不至沉没。最后，4月15日，沙克尔顿乘坐“威尔斯号”登陆象岛，他早就转移到这艘船上，以便引导它靠岸。另外两艘船紧随而至。16个月以来，队员们首次登上坚实的陆地，高兴得几乎发狂。“多克尔号”上的麦克林这样描述他们登陆的那个清晨：“明亮的太阳升起，照亮了每个人的面庞，黑夜在人人身上留下了印记。有些人手脚都生了冻疮，有人因为事故没了牙齿，所有的人都很苍白，有很重的眼圈，可见我们是多么地需要睡眠。”

沙克尔顿在《南方》一书中描写他看到年轻的里金森在海浪中“变得苍白、蹒跚”，他把他从水中拉出来，帮他登上海滩。麦基尔罗伊后来被诊断患了心脏病。“有些队员做的工

作比他们应做的那份儿多得多，还有些队员会去尝试超出自己身体承受力的工作，”沙克尔顿写道，“里金森就是这样一个热心肠。”

赫德森的情况同样糟糕。在他离开“耐心”营地的时候，一根帐篷的撑杆砸到了他身上，最终导致他臀部出现了足球大小的脓肿。在象岛上，因为精神崩溃，他被其他人孤立起来。事实上，他很可能正遭受着痛苦的折磨，因为感染而头晕目眩。

布莱克博罗也遭受着痛苦。因为坚持保存自己最好的一双靴子，他的双脚都生了冻疮。几天之后，麦基尔罗伊不得不截掉了这位偷渡者左脚上所有的脚趾。

格林斯特里特也承受着巨大的疼痛，他的手脚都冻得很严重。在航行的混乱之中，他把手套丢了，登岸几天之后，他的手指依然不能动弹。他的脚也冻伤了，但是奥德利斯做出了少有的无私举动，在航行中他将格林斯特里特的双脚放到自己腹部，使得它们又有了知觉。

队员们因为经常被海水浸湿及其他摩擦而浑身长满大疖。他们太累了，以至于登岸之后没有力气立即卸下船只。一登上陆地，许多人虚脱得睡了过去。然而，非同寻常的格林依然继续工作。他在一块危险的岩石上搭起火炉，烧了一大壶水，用奶粉和海豹肉排供应了一顿热腾腾的大餐。“厨师对海豹进行了大屠杀，用原始的野蛮方法宰杀了10头海豹，就像孩子拍死苍蝇一样。这是他第一次自己清空他的藏肉所，他做这件事的近乎疯狂。”奥德利斯这样写道。

最终，格林也倒下了。

沙克尔顿将厨师从搭起火炉的斜坡上拖下来，拖到自己的帐篷和睡袋里面。他决定让赫尔利接替厨师的工作，沙克

尔顿相信赫尔利也需要一项新的挑战。对于其他人，沙克尔顿立即布置了便于管理的每日事务，以此鼓舞士气，但首先他们要睡很久，然后按照名字的字母顺序每人值班一小时。

当然，是沙克尔顿注意到了高水位线，这表明海滩时时都可能会被淹没。船员们必须得转移，但“头儿”让他们足足两天按兵不动以复员身体。沙克尔顿只对自己十分严苛无情。尽管有时候他使队员们几近垮掉，但他只在事关生存时才这样做。他竭尽全力保障队员们能够得到必要的休息，以面对各种挑战，而队员们也确实因此受益匪浅。

沙克尔顿派怀尔德和其他队员去寻找一个安全一点的地方。这支侦察队沿着岛屿北岸西行，航行了7英里后，发现了一小块陆地。沙克尔顿将其命名为“怀尔德角”，以此对这位颇有价值的副指挥表示敬意。其他船员很快赶来。最终，他们脚下有了坚实的土地。但是，这个期待已久的时刻却并不那么尽如人意。这个地方像岛上其他地方一样，布满了企鹅的粪便，同样会受到暴风雪的侵袭。象岛散发着臭气，潮湿而又危险。不久，队员们就称之为“地狱之岛”。

最终，队员们把两艘船倒过来，安置在他们搭建的石头矮墙上面，建成一个庇护所。小船的横坐板便成了少数几个幸运儿的上铺。否则的话，按照队员们的描述，他们就像罐头里面的沙丁鱼一样，头脚相连，成排地睡在一起。

沙克尔顿知道他们无法这样生存很久。毫无疑问，在有人经过之前，他们就会死于饥饿或者恶劣的气候。他们只有5周的供给了。极地的冬天临近，这会在他们和经过的海豹、企鹅之间形成一道更宽的冰障。在船外生活了6个月之后，“头儿”不得不承认，对于使大家团结在一起，他能做的已经很少了：“几个队员的健康和精神状况使我非常焦虑。”

他决定自己和少数几个船员尝试前往800英里以外的南乔治亚岛，这听起来是不可能的。他解释道："这个冒险惟一的理由就是我们迫切需要帮助。"

每个人都为"詹姆斯·凯尔德号"的航行做准备。麦克尼什用韦内斯塔包装箱的盖子为船做了一个上盖，贝克韦尔和格林斯特里特用帆布缝了一个套子，使它更加防水。4月24日，"凯尔德号"准备出发了。

沙克尔顿再次仔细地为这次危险的航行挑选船员。失败对每个人来说都意味着厄运。

沙克尔顿征召自愿者，尽管他对自己想要哪些船员心里有数。尽管这工作令人畏惧，但他要考虑的因素超出了目前这项任务本身。他也必须照顾到束手无策留在荒芜的象岛上的队员。这次，他不能带走那些"老伙计"了，过去，在这种关键时刻，他们总是能够给他支持。他吩咐弗兰克·怀尔德负责留下的队员。

他选了5个人。首先挑选的是沃斯利船长。沙克尔顿需要一位出色的航海家，这样，即使他们错过了航标，也不会在漫无边际的南大西洋上迷路。克林请求加入，沙克尔顿想不出什么不批准的理由，拒绝他会让他变得可怜兮兮的。他也很清楚，克林吃苦耐劳，头脑冷静——这些品质在这次艰苦的航行中会显得十分可贵。总是心存不满的麦克尼什和文森特也被带走了。怀尔德不想让他们继续恶化象岛上本就抑郁的气氛。他还挑选了人见人爱的麦卡锡，因为他是"一个安静而高效率的爱尔兰人，在帆船上长大，从不抱怨也从不顶嘴，沃斯利非常喜欢他。"麦克林后来这样解释道。

沙克尔顿私下告诉怀尔德说，如果8月底"凯尔德号"不能返回，就由怀尔德率领"多克尔号"，努力到达迪塞普申岛。

沙克尔顿颇有雅量地写道："实际上，我让他自己判断所有的情况以及行动和决策的范围，我知道他的一举一动都会非常明智。"事实上，"头儿"的指示非常清楚明确，他甚至决定怀尔德要在航行中带上格林斯特里特和麦克林。在危急时刻，"头儿"决不会碰运气地做任何事情。

在出发之前，沙克尔顿还处理了其他事情。很可能是在摄影师的要求之下，他交给赫尔利一封信，信中说，如果这次出航自己不能生还，赫尔利可以全权决定对"这次探险所拍照片以及其他复制品的用途"，并可以在第一次展出的18个月后获得所有权。这封信还决定将"头儿"的大双筒望远镜留给赫尔利。文森特是这封信的见证人。

通过公开交接权力，沙克尔顿确立了其代理者的权威。

当"詹姆斯·凯尔德号"准备启航的时候，沙克尔顿走上岸去，同怀尔德进行了一场非常公开的交谈。这种举动是为了向其他人表明，怀尔德将要接替他的位置，他们将由非常有能力的人接手负责了。沙克尔顿相信怀尔德会坚持这次探险的原则和精神。"每次我到船上视察队员们的情况时，怀尔德都在非常镇静地驾驶'凯尔德号'"，沙克尔顿描述早先抵达象岛的航程，"他眼睛眨都不眨一下，这个自信的、蓝眼睛的小个子男人，从不为寒冷或者疲倦所动摇。他是力量的象征，我知道他会做得很好。"

第一次航行已是艰辛异常，但和眼前的航行相比，那就是小巫见大巫了。在去象岛的途中，不计算走的弯路，队员们7天跋涉了60英里。穿越南大西洋到达南乔治亚岛有800英里，要走17天。更为艰难的是，天气变坏了。

沙克尔顿为他们6个人带上了30天的补给，包括乘雪橇时的

食物：干肉饼、坚果、600块饼干、1盒方糖、奶粉、盐，还有36加仑水。具有讽刺意味的是，他们还带上了112磅冰以保证水的供应。其他物品包括六分仪、双筒望远镜、三棱镜罗盘仪、海锚、航海图等器具、用品，还有其他必需品，比如石蜡、两个炉子用的燃料、1听黑海豹油、6个睡袋、一些备用的衣服、蜡烛、鲸脂油、30盒火柴和10盒信号弹。队员们将这些东西拿到“凯尔德号”上。为了把重物运上船，他们把船推到水里，利用“斯坦克姆·威尔斯号”运送这些物品。在翻滚的海浪中，麦克尼什和文森特2人被抛到了救生艇外。队员们慌忙跑过去，同他们交换衣服。很奇怪的是，文森特拒绝换下他的毛衣。后来人们才知道，他把同事抛弃的值钱物品偷偷藏到了身上，所以害怕脱下来会暴露。湿衣服加重了他的风湿病。

就在出发之前，装满特意融化的雪水的木桶终于运到了。但是，由于风浪很大，一个木桶碰到岩石上，碎了，同海水混在了一起。正午时分，“凯尔德号”出发了。沙克尔顿描述了这个令人心碎的场面：“留下的队员站在海滩上，组成可怜的一个小队，他们背后是岛上可怕的高山，脚下是奔腾的大海，但是，他们向我们挥手，发出三声发自内心的欢呼。他们心中存有希望，他们相信我们会带回来他们需要的帮助。”

那天下午站在岸边的人中，不只一个人觉得这是他们最后一次见到“头儿”了。沙克尔顿虽然一直对自己的能力非常自信，但也非常担心回来的时候会发现，不是所有的人都挺过来了。

沙克尔顿从不指出队员中存在的薄弱环节。

沙克尔顿知道船上至少有两个会起消极作用的人物，他可能觉得这次艰巨的航行会因为他们而遭受巨大的损失。但是，他从不直接给予他们任何特别的警告，以免破坏整体的

团结。反而，他为每个人设定了必须遵守的行动章程。不指出任何个人的弱点，这是沙克尔顿的典型作风。“无论什么时候，当他注意到某个队员特别冷、哆嗦得特别厉害的时候，他会立即下令给每个人分发一杯热饮料。‘头儿’决不会让那个队员知道这全是为了他，以免那个队员会对自己的状况过于紧张。但若我们每个人都参与进来，自然还是最冷的人最受益。”沃斯利如是解释道。

“凯尔德号”上的第一条规则便是不要发誓。每个人都必须积极振作。沙克尔顿知道这次航行宛如地狱之旅，他们必须团结一致。接下来的16天，“头儿”说得很简单，主要就是“巨浪中的艰苦奋斗”。而他的坐骨神经痛也开始发作了。

一如既往地，沙克尔顿会尽可能多地建立秩序和惯例，确保每个人都知道自己应做什么。他安排三个人值班，三个人在睡袋里休息，每四小时轮一次班。沙克尔顿曾写道，三个值班的人中一个操纵舵柄的绳索，一个负责船帆，第三个人则“竭尽所能”地将水舀出去。沙克尔顿非常警惕麦克尼什和沃斯利之间存在的敌意，这是因为木匠早先的叛乱举动所致。所以，即使在这拥挤的小船上，他还是很留心同自己一起工作的人。他分派沃斯利和他的好友麦卡锡一起工作，再加上文森特共同完成值班任务。“头儿”甚至特地安排换班，保证大家在这艘小船上相安无事。

他们的三餐很规律。尽管在船上用火炉有困难，但是队员们需要滚烫的食物来保持力气并获得一点儿舒适感。三餐“在那寒冷的、暴风雨的日子里，宛如明亮的灯塔，”沙克尔顿这么说，“食物和饮料带来的些许温暖和舒适使得我们乐观了起来。”

“凯尔德号”的船员因为痉挛、寒冷和饥饿而变得十分虚弱。除了有规律地喝牛奶，队员们还尽力保持高涨的情绪。

克林唱歌。“根本没有曲调，就像和尚念经一样单调，然而在某种程度上是让人开心的。”沙克尔顿写道，“有点灵感的时刻，克林会试着唱些小调。”

并没有多少令人安慰的时刻。一层又一层的冰使得船体越来越重，队员们不得不拿锤子敲掉冰。一天夜里，沃斯利由于长时间保持一个睡姿而冻僵了。其他人不断帮他按摩，舒展他的身体，然后把他送进睡袋里。两个驯鹿皮的睡袋已经开始烂了，船员们最终只好将它们扔掉了。无论如何，轮流使用3个睡袋，钻进别人已经暖过的睡袋，是个更好的选择。他们还保存着第4个睡袋，如果有人需要休息一段时间，就会派上用场了。不久，文森特就使用了这个多余的睡袋，在剩下的航程中，他已经不能胜任任何工作了。

天色阴沉，“凯尔德号”在巨浪中不断偏航。海锚脱落，这就意味着必须一直有人掌舵。即使有大风，船员们也不得不张着帆。队员们很痛苦。他们生了冻疮，双手和十指布满水泡。数年之后，沙克尔顿左手上还有一道疤痕，那里的水泡破了后，他手上的皮肤就被冻坏了。“头儿”后来说，那时队员们就是吃饭，治疗冻疮，希望可以多活一天。

“每天都有不同的麻烦，但是，食物和日益增长的希望就是补偿。”沙克尔顿说道，“我们觉得快要成功了。失败的可能性还是很大，可我们已经赢得了很大的机会。”

然而，沙克尔顿还是记录了他掌舵时发生的一件可怕的事情。5月5日，午夜过后不久，他大声叫喊说有一块没被乌云遮蔽的天空，但是，很快他就意识到这根本不是空旷的天空，而是白色巨浪的浪峰。“在26年的航海经历中，我见过各种状态下的大海，就是没遇到过这么大的浪。”他后来写道，“这是整个海洋的巨变，远远不同于多日以来我们司空见惯的

大浪头。我喊出声来：‘务必坚持住！它来了！’”

小船最终还是挺过来了，但是进了半船水。火炉浮了起来，浓汤洒得到处都是。队员们抓起任何可以用的容器，拼命把水舀出去。用了3个小时，总算救了这艘小船和他们自己的性命。沙克尔顿将个人好恶放到一边，表扬了麦克尼什所做的工作。这个时候，文森特已经做不了任何事情了。

他们的淡水供应不足，“头儿”每天分给队员们8盎司水。分得的水也被污染了，队员们非常渴，忍受着脱水和舌头肿胀的煎熬。

从头至尾，沃斯利一直奇迹般地保持着正确的航向。他只有很少几次机会可以查阅航海图，那就是当太阳偶尔钻出云层的时候。5月8日清晨，一场飓风袭击了他们，但他们却发现了南乔治亚岛。“这是我们所经历的最可怕的一场飓风。”沙克尔顿说。情况很清楚，他们会撞到岛上的石崖。船长心里想：“多可惜。我们用小船进行了一次了不起的航行，可是不会有人知道这一切了。”

风向变了，固定桅杆的钉子被刮断了。谢天谢地它已经支撑了那么久。“正当一切糟糕透顶的时候，情况出现了转机。”沙克尔顿在《南方》一书中这样写道，这和勃朗宁的《前瞻》表达了同样的意思。

第二天，他们靠岸了。尽管仍然迫切地渴望着淡水和陆地，但他们现在安全了。他们的航行是一个壮举，在将近一个世纪之后，这次航程仍被视做最了不起的帆船航行。

队员们听到了汩汩的水声，纷纷跑过去，结果找到了一处淡水水源。他们趴下来喝了个够。“这给我们注入了新的生命，”沙克尔顿写道，“这是美妙的一刻。”

沙克尔顿组织团队完成艰巨任务的方法

■ 完成艰巨任务的最好方法，往往是将所有人员分成小组，组建自给自足的单元，但是要明白它们不是完全平等的。考虑全局，平衡不同的小组，这更重要。

■ 确保有一些强有力的组合，足以应付最严峻的挑战。他们还能帮助别人，使整个团队不会落后太多。

■ 把最枯燥乏味的工作分派给吃苦耐劳、不会抱怨的人。让他们知道，你很清楚给了他们过多的工作，你要依靠他们的好心和坚韧不拔才能完成这项任务。

■ 把权力下放给小组的领导者，这样他们才会有威信处理自己团队的事务，但是要留心细节，不要让自己因为进程中出现的问题而大感意外。

■ 如果你发现自己的计划不适用了，不要害怕改变主意。只要你说明改变的理由，就不会显得优柔寡断。

■ 要有自我牺牲精神。在自己的权限范围内，你要尽可能多地给下属各种好处。

■ 对那些代你行事的人要有信心。你不在的时候，你的替代者要能够拥有与你同样的权限，这非常重要。

■ 绝不要在大家面前指出某个人的缺点。通常，最好是让每个人都分享针对少数人所采取的措施，即便是最强壮的人也可能会从中受益。

应用实例

詹姆斯·A·洛弗尔与沙克尔顿颇有共同之处。美国国家航空航天局将“阿波罗13号”飞船的绕月航行称为“成功的失败”，而他就是这次太空之行的领导者。1970年的这支队伍并未按计划登上月球，但是，得益于头脑冷静的领导和团队合作，在几乎不可能的情况下，他们平安返回地球，没有任何人员损失。

“像沙克尔顿和我这样的人是能够接受挑战的——接受那些意料之外的挑战。”洛弗尔这样说道，“你逐渐得知没有什么东西照常运转了，但如果你能知道是什么出了毛病，就可以‘着眼未来’了。”

2000年1月，在去南极参观美国国家科学基金会南极站点的旅途中，这位宇航员回忆了他在太空的艰难历程。在此之前，洛弗尔曾读过沙克尔顿的故事，并将其拯救“持久号”船员的表现，称为“不可思议的领导艺术”。

“我认为，他和我们在‘阿波罗13号’上所采取的态度是一样的：只要有机会，就必须向前看。”洛弗尔如此评价这位极地探险者。

洛弗尔面临他人生中最严峻的考验的时候，与沙克尔顿同年，都是42岁。飞行的第3天，“阿波罗13号”上的宇航员刚刚结束一次电视广播。当他们打开供热系统的时候，氧气罐爆炸了。这场事故损坏了燃料电池，使之无法供电和支持推进系统。更糟糕的是，驾驶舱开始向太空中泄漏氧气。在这种情况下，洛弗尔说出了很著名的话：“休斯敦，我们遇到麻烦了。”宇航员们，其中包括小约翰·L·斯威格特（John L.Swigert Jr.）和小弗雷德·W·海斯（Fred W.Haise Jr.），当

时距离地球20万英里，退一步说，他们能否安全返航是谁也说不准的。

宇宙飞船上的能量只能支持生命供给系统15分钟的运转，宇航员们不得不放弃宇宙飞船，挤进小小的登月舱，开始了他们为生存而进行的4天的激烈斗争。登月舱的设计只能维持2个人45小时的生命。在休斯敦控制中心的指挥下，“阿波罗13号”的宇航员将它改建成一只救生艇，使它能够支持3个人存活两倍于此的时间。宇航员们紧紧挤在一起，非常不舒服。舱中的温度跌到几近冰点，很难睡得着。他们不得不大幅度地缩减食物和淡水摄入量，于是渐渐地变得严重脱水。在此期间，洛弗尔瘦了14磅。他们常常临时拼凑一些东西，用各种各样的物品——纸板、磁带、塑料袋等，调整基本的维持生命的设备。在最关键的时刻，当宇航员们准备设定路线，最后一次尝试返回地球的时候，因为窗户上覆盖了太多的碎片，他们无法看清六分仪。迈拉膜的碎片散落在航天飞机周围，在阳光照耀下闪闪发光，根本无法将它们同其他星星区别开来。他们调整步骤，将太阳作为航行定位的星星，虽然费了很大劲儿，却非常精确。

1970年4月17日，差不多是在“持久号”队员跳下救生艇登上了象岛的54年后的同一天，“阿波罗13号”的宇航员们返回控制舱，发动飞船，开始了危险的返航。几个小时之后，他们跌进了靠近萨摩亚群岛的太平洋里。所有宇航员都安然无恙。

控制中心睿智的科学家和工程师们制定了具体的计划和指令，训练有素的宇航员们将之付诸实践，洛弗尔上校高度赞扬了二者之间在援救工作中天衣无缝的合作。当然，沙克尔顿和他的队员们是没有外界帮助的。但是，飞船船长还是

看到了他们在成功渡过危机方面表现出的共同点。“我认为，每个人都有工作做，每个人都有所贡献，这是非常重要的。”这位前宇航员说道，“在‘阿波罗13号’上，没有惊慌，没有人诅咒抱怨，我们只是看到哪里有问题就去解决，使之恢复正常。”

在这种环境中，他相信，队员们必须团结一致，听从指挥。他补充道，这种时候，只能有一个人充当领导者。

按照在太空待的时间长短计算，洛弗尔是他那个时代最有经验的宇航员。他也是最成功的、在很多方面大大推进了太空探索进程的人之一。1965年，他是“双子星7号”的宇航员，“双子星7号”首次完成了载人宇宙飞船的太空会合，并创下了停留太空14天的纪录。第二年，他是最后一次双子星任务的指挥官。“双子星12号”与一颗人造卫星相连，巴茨·奥尔德林（Buzz Aldrin）进行了太空行走，示范怎样在太空中使用设备。1968年的圣诞夜，洛弗尔是“阿波罗8号”上的宇航员，同时也是驾驶员，这是人类第一次飞离地球轨道，绕月球轨道飞行。数以百万的观众被这样的电视节目所吸引：开始是宇航员们在朗读《旧约·创世纪》，接下来镜头便转到太空中发来的月球背景图。“阿波罗13号”是他的第四次也是最后一次使命。

载人宇宙飞船计划在1972年被搁置起来，洛弗尔第二年退休，开始了他的商业生涯。为了更好地完成自己私人事业的发展，尽管已有很高的学历，他还是参加了哈佛商学院的高级管理项目，又拿了一个学位。他获得了很多奖励，包括总统自由奖章、法国退伍军人荣誉奖章、美国国家航空航天局特别服务奖章。同沙克尔顿一样，他也获得了全国地理学会的哈伯德奖章。在1994年同杰夫·克卢格（Jeff Kluger）合

写的《失去的月亮》(*Lost Moon*)一书中，他讲述了“阿波罗13号”的航行故事。

现在，洛弗尔是洛弗尔通讯协会的主席，致力于传播美国太空项目的信息。他在伊利诺伊州还有一家餐馆，叫做“福雷斯特湖的洛弗尔”，他的儿子杰伊担任厨师。

闲不下来的沙克尔顿一辈子都想不断接受新的挑战，对此洛弗尔颇有同感。当危机过后，这种欲望就变得强烈起来。“必须向前看，人不能总想着以前，靠过去的光环生活。”他说，“我不断地寻找着新的冒险、新的项目和新的目标。”

7 克服困难，达到目标

我不能想像他们是怎么生存下来的，这全都是靠决心和意志力。

——沃尔特·豪，“持久号”船员



Scott Polar Research Institute

高峰与低谷

经过空前的36小时拼搏，穿越南乔治亚岛到达斯特罗姆内斯捕鲸站的时候，汤姆·克林、欧内斯特·沙克尔顿，还有弗兰克·沃斯利，都几乎让人认不出来了。一看见他们，一个捕鲸人就掉下了眼泪。很难相信，他们就是第二幅照片里的人。这张照片是他们搭救了象岛上的同伴5个月后在智利拍的。



Scott Polar Research Institute

在航行的最后阶段，躺倒在"詹姆斯·凯尔德号"舱底的是整个"持久号"探险中最悲观的两名队员，沙克尔顿对此大为惊异。年轻的约翰·文森特"曾经在北海的拖捞船上工作过，他本应该比麦卡锡更能吃苦。麦卡锡虽然不很强壮，但是一直比较快乐"。沙克尔顿在《南方》一书中这样写，流露出一丝"早知如此"的意思。麦克尼什，另一个一直唱反调的人，也在船上倒下了。

5月10日登上南乔治亚岛时，队员们已经筋疲力尽，无力再把"凯尔德号"从水里拖出来了。沙克尔顿让其他人睡觉，自己坚持留心照看那艘在海浪中摇摆的小船。有几次，他不得不跑进冰冷的海水中，把"凯尔德号"从礁石边拉走。最后，他再也坚持不住了，便叫克林来替代他。几个小时后，每个人都起来了，把舷侧从船上切下来，取出所有可以挪动的物品，并借助下一个大浪，将船拖上了岸。但在这个过程中他们丢失了船舵。

队员们从哈康王湾登陆，这正是他们的目的地——斯特罗姆内斯捕鲸站的另一侧。他们已经无力再进行150英里的航行到达东侧了。而且，他们也担心继续航行的话，强大的水流会将他们完全带离这个岛屿。于是，他们就要徒步穿越了。他们发现了一个大山洞，它的入口有15英尺长的冰柱保护。他们在此扎营，休息几日，恢复体力。他们有10天的食物供给，但是燃料短缺。

第二天，他们从船上抽出一些木头，生了火，并捕捉信天翁幼鸟作为食物的补充。克林做饭，烟熏痛了他早就因为恶劣气候而发炎的眼睛。因为疼痛，他整夜都在呻吟，这就意味着沙克尔顿也睡不成了。沃斯利描述了这样一幅场景：

沙克尔顿给这个不断抗议的病人滴眼药水，就像“焦虑的父亲”竭力使孩子舒服一点，能够睡着。

5月13日，队员们非常惊讶，船舵居然回来了。沙克尔顿这样描述：“尽管有广阔的大西洋让它漫游，尽管有两块大陆的海岸可以停靠，它还是漂回了我们的小小海湾。”因为这异常的好运气，他们两天后得以装备船只，穿越海湾航行9英里，到达安全一点的海岸，那也是长途跋涉更好的出发点。“头儿”决定，让麦卡锡陪同文森特和麦克尼什留下，由克林和沃斯利陪伴他开始这场艰难的航行。他们将船倒过来，为3个留下的人搭建了一个棚屋，并称之为“佩格蒂”营地，名称来自狄更斯的小说《大卫·科波菲尔》中“贫穷但却诚实的人们”。

尽管麦克尼什身体状况很糟糕，沙克尔顿还是让他正式接管，因为他是最有经验的队员。同样，沙克尔顿也留下一封信，里面清楚地指示如果他几天之内不回来的话，队员们应该如何行动。他们要划船航行到小岛的另一边，向某个捕鲸站寻求帮助。

“头儿”估计他们距斯特罗姆内斯捕鲸站有30英里，但这是鸟儿在空中径直飞过的距离。在接下来的36个小时里，他们会跋涉更长的路程。他们不得不穿越山脉、冰川、结冰的小溪和湖泊，以及瀑布。以前从未有人横穿过这个岛屿，他们惟一的地图上只简单地标出了海岸。

5月19日，星期五，凌晨2点，天空没有一丝云彩，又是满月。队员们起身，喝了浓汤，在沙克尔顿的带领下出发了。麦克尼什为表示团结，挣扎着护送了他们几百米，就再也走不动了。

沙克尔顿、沃斯利和克林继续前进，攀登到海拔2 500英尺的高处。他们看见了危险的悬崖和冰川，平原被冰雪掩埋，

还笼罩着海上来的雾气。他们把自己用绳子绑在一起，期望可以安全一点，开始下山。然而不久，他们就被迫退回到山上，选择一条内陆路线。这个时候，只要5英里就可以穿越岛屿，但是远处的岸边布满陡峭的悬崖，根本不可能穿过，在他们和捕鲸站之间，还隔着3个海湾。

这是一次令人心碎的旅程。这群衣冠不整的人，有3次登上山脊，却发现他们的路被堵住，无法翻越到山的另一侧。这时候，他们只能原路返回，再尝试一条新的路线，非常浪费宝贵的时间和体力。

同伴们灰心丧气，开始怀疑就算最后他们能够穿越过去，在快到捕鲸站的地方也会死掉。沙克尔顿给了他的同伴一些热的食物。“来吧，朋友们。”他说，从不表现出任何受挫的情绪。他认定，第四次爬上去后，他们将会找到一条下去的路。

当没有选择的时候，沙克尔顿决定冒极大的风险。

沙克尔顿很难过地意识到，即将达到目标前的那段时间是最艰苦的，这时候，他们的身心状况都处在最低点。在这场探险的从头到尾，沙克尔顿都竭力避免队员受伤。现在，他知道他不得不真正冒险了。

太阳下山了，温度越来越低，他们必须从山脊上下去。只有一种办法可以迅速地从900英尺的山坡上下去。沙克尔顿问另外两个人是否有胆量滑下去。他们做出了令他满意的回答。他们把绑在身上的绳子缠到一个临时的雪橇上，“像小时候那样”一个接一个地坐在一起，沃斯利如是描述。他们从山腰上滑下去，一路上发出惊声尖叫。几分钟后，他们就到了山下——兴奋、惊恐，也为安全无恙而庆幸不已。

在下午6点钟，沙克尔顿要大家停下来吃饭。他们把剩下的睡袋留给了“詹姆斯·凯尔德号”上的队员们。尽管他们是在纬度较低的地方，但还是因为太冷而无法扎营。他们别无选择，只有继续前进。一轮满月照亮了他们在松软雪地上的前进之路，他们到达了海拔4 000英尺的地方。这时已经是午夜了。“我们还在跟着月光走。”沙克尔顿写道。

接连23小时的行进之后，他们停下来吃东西，之后准备下山，以为就可以到达斯特罗姆内斯海湾了。他们搞错了。在山脚下，他们非常震惊地发现自己被山崖包围了，因此不得不爬回山上。

他们筋疲力尽，沙克尔顿下令休息。当其他人睡着的时候，沙克尔顿同往常一样不睡并保持着警惕。他担心他们现在一睡就再也不会醒过来，所以5分钟之后，他叫醒克林和沃斯利，告诉他们已经睡了一个半小时，力图使他们觉得比实际休息得要好一点。

沙克尔顿不断积蓄自身的力量，
这种力量支持他渡过了最艰苦的难关。

有时候，沙克尔顿所显示出来的力量，简直就像一个超人。他从很多方面汲取灵感：他的信仰、其他人和伟大思想家的著作。最重要的是，他一直在思考。他考虑重大的问题——生命、爱情、自由和友情，所有这些都可以支持他渡过危机。

沙克尔顿在《南方》一书中写道，要重述“持久号”的故事，若是“不提到一个接近心灵的主题，便是不完整的”。他力图将其精神感受付诸语言：“当我回顾那段日子的时候，我从不怀疑有神灵的领引，它指引我们穿越雪地，安然渡过

象岛与南乔治亚岛之间的狂风巨浪。在那漫长而痛苦的36小时的行进中，在翻越南乔治亚岛上不知名的山脉和层层冰川的时候，我常常觉得我们是4个人，而不是3个。关于这一点我跟同伴们只字未提，但事后，沃斯利对我说：‘头儿，我行进时有种很奇怪的感觉，好像还有一个人跟我们在一起。’克林承认他也有同感。”

《南方》一书中的这段描述发表于1919年，引发了星期日布道的热潮。毫无疑问，最让沙克尔顿高兴的是，这成了20世纪最著名的诗歌之一——T·S·艾略特（T. S. Eliot）的《荒原》（*The Waste Land*）其中一段的灵感来源。艾略特这样写道：

那总是在你身边走的第三个人是谁？
我算数时，只有你我两个人
可是我沿着白色的路朝前看
总看见有另一个人在你的身旁
裹着棕色的斗篷蒙着头巾走着
我不知道那是男人还是女人
——但在你身旁走的人是谁？

沙克尔顿超自然的想法很快就成为争论的焦点，这在很大程度上是由他自己的言谈所引发的。后来，人们提到，他说在著作和演讲中谈到第4个人的存在是为了读者和听众中的那些“老太太”。无论他是为了那些小老太太而提到第4个人的存在，还是为了那些老伙计们而否认这种存在，没有人知道确切答案。数年之后，沃斯利的寡妻回忆起沃斯利1943年去世之前，在怀特岛做的最后一场演讲。在这次演讲中，他提到有4个人穿越了南乔治亚岛。演讲之后，沃斯利夫人指出

了他的错误。他根本就没有意识到他是这样讲的。"我不管他们怎么想。"他回答，又补充说，"我无法将之驱出脑海。"

很明显，沙克尔顿在一个充满宗教氛围的环境中长大，这对他一生有持久的影响。早年当学徒时，有一次他告诉父母，只有跟一个"黑人水手"他才能探讨宗教问题，"除非有争议"。他很早就决定，在船上祈祷并不合适，所以他并不在自己的船上举行任何宗教仪式。但是，他还会很自然地祈求上帝的支持，尤其是处于绝望境地的时候。

"头儿"甚至以唱赞美诗来结束一个美好的夜晚而出名。然而，他也倾向于引用勃朗宁、丁尼生、弥尔顿、莎士比亚或者瑟维斯的作品。乐观主义的生活态度、发现人们内心的善良美好、不断地做好事——他在这样的基础上建立起自己的道德观念。他的传记作者费希尔描述了沙克尔顿以及这场宗教论战："不甘沉沦，斗志昂扬，奋斗不息，永不绝望，在这个世界上有所作为，有一个快乐的结局，这些是他的生活动机。"

在南乔治亚岛上，5月20日一大早，就像他常做的那样，沙克尔顿又转向了勃朗宁。"对我们来说，最糟的情况正在变为最好。"他写道。队员们已经发现了环绕胡斯维克港的悬崖上"扭曲的波浪状的构造"，斯特罗姆内斯捕鲸站就坐落在胡斯维克港。他们已经能看到目的地了。

队员们互相握手，以示庆祝。虽然最后的道路也并不容易，但已经没有很大的风险了。他们停下来吃早餐。食物已经不再是奖励，而只是用来维持生命罢了。不过这次早餐被一阵令人吃惊的声音打断了，这是早上7点钟召集捕鲸人工作的汽笛声。"这是我们有生以来听过的最甜美的音乐。"沙克尔顿在《南方》中写道，"这一刻很难描述。痛苦、疼痛、航

行、跋涉、饥饿、疲劳，这一切都被遗忘了，我们只对所完成的工作非常满意。”

3个人又面临着另一个选择：是直接从布满冰雪的山坡上下去，还是绕5英里的弯路。“头儿”再次征求其他人的意见，心里却知道他们会选择山坡的。这次，他们扔掉了所有的东西，只剩下1个雪橇，每人1块饼干、1条绳子和1把斧子。他们必须从大约500英尺高的泛着蓝光的冰墙（相当于50层的高楼）上下去。离开“佩格蒂”营地的时候，麦克尼什临时赶制的防滑鞋这次派上了用场，对此他们十分感激。无论如何，他们想法滑到了底部。

然而，他们还要爬上另一个山坡，到达一块平坦的高地。只要再翻越一个山脊，他们就可以到达捕鲸站了。当“头儿”带领大家走过这片平坦的高原的时候，突然发现自己陷到了膝盖深的水中，并且不断下沉。他匍匐前进，并命令其他人也这么做，以增大与冰面的接触，减少单位面积冰承受的压力。他们正在一个冰雪覆盖的湖上。他们想法前进，走了大约200码，抵达了岸边。

下午1点半，他们看到一艘小小的汽船驶进了这2 500英尺深的海湾。他们看见船上有小小的人影——自打18个月前离开南乔治亚岛，这是他们第一次看到“持久号”队员之外的人。然后，他们看到了捕鲸站的工厂。

沙克尔顿跟同伴们握手，以示庆贺。

他们再次握手。这是一个虽简单却很个人化的动作，这样，“头儿”就有机会对于每个人所做出的贡献表达他的骄傲与感激。在《南方》一书中，沙克尔顿解释说，这是“一种互相祝贺的形式，在这次探险中，在4种情况下看起来是有必

要的”。这“4种情况”是指到达象岛、登陆南乔治亚岛、在岛上跋涉开始时登上山脊，和看见胡斯维克港的岩石。

他们还并不安全。他们从冰冷的小溪中趟过，一直湿到腰部。情况似乎变得糟糕了：他们听到潺潺的水声，发现还要从一个25英尺的瀑布下去。沃斯利和沙克尔顿将克林绑在绳子上缓缓放下，接下来便是沙克尔顿。沃斯利比较轻巧灵活，他将绳子缠到一块岩石上，然后摇摇摆摆地下来，绳子就留在上面了。

成功了！痛苦历程结束了，尽管除了身上的湿衣服，他们已经一无所有，可是，他们成功了！他们心中激荡着复杂的情感——宽慰、感激、高兴，还有更加复杂的对于他们的伟大、他们的渺小以及他们应把成功归功于什么的思考。在《南方》一书中，沙克尔顿写了一篇动人的颂词，歌颂这一刻和整个的探险经历，复述了罗伯特·瑟维斯在《野性的呼唤》中所写下的话：“我们揭下了外表的虚饰。我们曾经‘受苦挨饿却最终成功，曾经卑躬屈膝却获得了荣耀，在整个过程中变得更加成熟，更了不起’。我们瞻仰过上帝的神圣面容，阅读过大自然的壮丽篇章。我们到达了人灵魂的最深处。”

1916年5月20日，星期六，下午3点钟，他们走进了捕鲸站，浑身上下湿漉漉的。“我们的胡子很长，头发缠在一起。很久没有洗澡了，衣衫褴褛，一年未换。”

沙克尔顿写道，向码头走去的时候，他们吓坏了两个孩子和一位老人。在那里，他们走到负责的人面前，要求见主管。那人问他们是谁。“我们失去了我们的船，穿过这个岛来到这里。”“头儿”回答道。这人根本不相信有人能徒步穿越岛屿，于是跑去报告他们的主管。当他们的主管出现时，沙克尔顿只是简单地说：“我是沙克尔顿。”

他们都知道沙克尔顿是谁，但是肯定谁也没想到会在这里看到他这副样子。一个坚强的捕鲸员后来用结结巴巴的英语说："我——转身走开，流下泪来。我想，主管也哭了。"

沙克尔顿写道，那天晚上晚餐时分，尽管语言不同，但站里的挪威捕鲸人却向他们表示了敬意。他们站在那里，捕鲸人默默走向前去，同他们握手，每个人都想亲自向完成这次伟大航行的队员们表示祝贺。在"尼姆罗德号"探险之后，沙克尔顿曾被国王授予爵位，被许多国家的元首授予奖章。但是对他来说，这一刻，来自同行的默默认同，是他受到的最高奖赏。

对领导者的忠诚和信任，
支撑着沙克尔顿的队员们生存下来。

回到象岛，也是一个特殊的时刻。麦克林在日记中写道："昨天和今天是两个好日子。昨天，天空、大海以及冰川的颜色非常美，我以前见过的任何景观也无法与之媲美。我不会试图描述所看到的图景，它们无与伦比，我根本无法准确表达……"

"只要它愿意，这个地方本可以非常宜人，可它通常总喜欢折磨人。"

21名队员在弗兰克·怀尔德的照顾下，健康、理智、充满希望。在"头儿"的亲自教导下，怀尔德学会了领导艺术。沙克尔顿离开去执行营救任务的时候，"持久号"队员在日记中表达了他们对怀尔德所作所为的钦佩。"毫不夸张地说，在他的领导下，我们才熬了过来。"在获救后，赫尔利写道，"他无疑表现了沙克尔顿灌输给他的那种自信。"

怀尔德严格按照沙克尔顿的方法行事：在沙克尔顿前往南乔治亚岛不久，他就做了一个简短的演讲，设定行为规则。他向大家"精确而又中肯地谈到对未来的态度和日常事务"，

在“凯尔德号”离开的第二天，赫尔利这样写道。

不管心里怎么想，他会一直树立一个态度积极的榜样。赫尔利解释说：“他永远都很乐观，会对那些拉长面孔的人表示强烈的不赞同。”

怀尔德表现得宛如一个超人。他是惟一一个从不无精打采的人，甚至在队员们只有4天的食物供给时也是如此。每天一早，他都会命令队员们做好离开小岛的准备，把他们从床上拖起来，让其保持获救的希望。赫西说，怀尔德会喊道：“卷起睡袋，小伙子们！卷起睡袋！‘头儿’今天会回来！我们要做好准备！”

他让每个人都忙活起来，避免意志消沉。麦克林在队伍停留在象岛的早期写道：“今天早晨是我一生中最不快乐的时光——所有的尝试都似乎没有希望，命运似乎注定要阻碍我们。队员们坐在一起咒骂，虽然声音不大，却很激烈，表现出对于他们寻求庇护的这个岛屿的痛恨。但是，这种低落的情绪只持续了很短的时间。”早餐之后，怀尔德命令他们着手工作，修补遮风避雨的地方。

怀尔德确保他们每天都有许多消遣。“我们有些书，通过交换，可以有所变化。”麦克林说道。来到岛上的时候，他们还保存着5卷《大英百科全书》，一两名队员还留着他们的诗集。但是他们的标准越来越低。马斯顿有一本小小的烹饪手册，每天晚上他都大声读出一个菜谱，大家就如何改进提出评论和建议。那时候，他们已经吃够了肉，非常渴望得到能够提供能量的碳水化合物和糖。

怀尔德还保留了一些特别的庆典，尤其是传统的为情人和妻子的祝福，每个星期六晚上都会举行。他允许队员们用火炉的酒精和剩下的姜汁调料调制饮料。这种饮料勉强可以

接受，但已经足够了。队员们用它庆祝离开英国的两周年纪念日。随后不久，酒精就用完了。

怀尔德事无巨细地照料每个人。麦克林提到怀尔德曾经给他剃头、刮胡子，这样他可以舒服一点。更重要的是，“二把手”从“头儿”那里学到，细心地做好食物储备对于大家的身心滋养十分必要。麦克林写道，在尽可能长的时间中，队员们都“吃得饱饱的”。“头儿”离开一个月后，麦克林就变得更加达观了。“毫无疑问，我们现在非常贫困，但我还是觉得，我们比国内许多穷人好得多。我们有足够的肉吃，而且在窝棚里也很暖和。”

这次探险的一大特点就是对公平的坚持，怀尔德用“谁谁谁的”方法分配食物，没有招致抱怨。他还让队员们在吃饭的时候轮换坐位，这样每个人都有平等的机会烤火。

总的说来，队员们还是挺开心的。令人惊奇的是，他们不断地找到新的讨论话题。只有一次，在漫长焦急地等待救援的过程中，队员们话语变得尖刻起来，怀尔德不得不出面干涉。马斯顿和格林就女人的帽子展开了争论。格林说他妻子戴一种款式的帽子，马斯顿说他太太戴的是另一种式样，两人都坚持自己配偶的帽子更时髦。他们几乎打了起来，直到怀尔德指出这有多荒谬。

队员们常为彼此写歌，这种消遣方式倒是平稳地保持了下来。在岛上忍受了两个月的恶劣气候之后，6月22日那天，詹姆斯以一首歌成为这天晚上的明星，这首歌叫做“象岛上的小屋”，赞颂了怀尔德：

> 我的名字叫弗兰克·怀尔德哦，我的小屋在象岛
>
> 最了不起的建筑师也不能说出它的风格

我坐在其中，大家很温暖，聆听风声
原谅我的骄傲，我讲我的故事
（合唱）
弗兰克·怀尔德啊，啦啦啦，啦啦啦
弗兰克·怀尔德先生，啦啦啦，啦啦啦
我的名字叫弗兰克·怀尔德，我的小屋在象岛
墙壁没有一块砖，房顶没有一片瓦
但我无论如何要承认，许多许多英里走遍
这是最最富丽堂皇的房屋，你可以在象岛上找得到

“如果我们能够获救，我真心希望，不要是今天，至少要等到今天晚饭过后。”奥德利斯在这天写道。他把这一天形容为“我一生中最快乐的一天”。

对队员们的牵挂，激励沙克尔顿超越自己的极限。

当然，“头儿”没有让队员们失望。队员们感激“头儿”救了他们的性命，他也同样把自己能够活下来归功于他们。他常常怀疑，假如没有对手下人的责任感的话，他是否能够成功。“如果只需要考虑我们自己的话，情况很可能就不一样了。”他写道，“在雪地里，你那么疲劳，在饥饿的时候，这种感觉尤其强烈，这时候，睡觉似乎是生活所能赐予的最美妙的事情了。睡过去的话，就死了，根本没有任何痛苦，就像济慈所描述的理想的死亡。但是，假如你是一个领导者，别人都指望着你，你就会坚持下去。就是这种想法，激励我们在飓风中坚持航行，牵引我们翻越崇山峻岭。”

在沙克尔顿、沃斯利和克林抵达斯特罗姆内斯捕鲸站3天

之后，他们登上了一艘捕鲸船，开始了救援被困在象岛上的同伴们的最初努力。6天之后，他们却不得不撤退，因为海上的冰层越来越厚。但他们并未返回南乔治亚岛，却去了福克兰群岛的斯坦利港。在那里，沙克尔顿写了两封信，一封给他的妻子，一封给他曾经许诺独家新闻报道的编辑，并给国王和伦敦的海军部发电报，请求支援。他请求派遣一艘苏格兰旧船，“发现号”或者“新地号”，这两艘船都是为对付积冰特制的。官方因为忙于战争，反应迟缓。即使是在和平时期，要想动用一条船，最快也要两个月。

麦克尼什、麦卡锡和文森特已经在从南乔治亚岛返回英格兰的路上了。刚到捕鲸站几个小时，沃斯利就把他们从“佩格蒂”营地接过来，沙克尔顿很快安排妥当他们返回英国的路线。令人难过的是，麦卡锡和另一名“持久号”队员艾尔弗雷德·奇塔姆，在南极地区艰苦生存了两年之后，却死于第一次世界大战。

沙克尔顿是个非常遵守礼节的人，但是当官僚主义的迟延危及象岛上队员们的安全时，他便独自行动，向许多南美政府求援。6月10日，乌拉圭政府派“派斯卡1号”供他使用。这艘船在离象岛仅仅20分钟远的地方撞上了厚厚的积冰而被迫返回。在蓬塔阿雷纳斯，一群当地人承诺支付派遣木制纵帆式帆船“埃玛号”的费用，这艘船也仅仅航行到了距离岛屿100英里的地方。这时候，海军部同意派遣斯科特的旧船“发现号”支持救援行动，但是这艘船要先进行维修，这就意味着要耽搁很长时间。

沙克尔顿给埃米莉写信，说他想立即再进行一次援救尝试。智利政府将海军舰艇“叶尔克号”交其使用。最后，8月25日严冬一过，“叶尔克号”便从蓬塔阿雷纳斯出发了。5天

之后，也就是8月30日，星期三，它抵达了象岛。

中午时分，正当马斯顿准备画素描的时候，在地平线处发现了救援的船只，他立即喊其他人。没有人回应，他又跑进小屋告诉他们。营地一片骚乱，队员们匆忙抓起行李，撕开小屋的墙壁冲向岸边。不一会儿，他们就看到“头儿”从船上爬出来，驾驶一艘救生艇驶向他们。怀尔德感慨万千，见到沙克尔顿却说不出话来。其他人想要发出欢呼，可是，他们的声音也哽咽了。从沙克尔顿嘴里说出来的第一句话是：“大家都好吗？”

每个人都很好。感谢怀尔德，他很好地接受了沙克尔顿式的乐观主义和实用性的教育，带领每个人度过了这5个月“噩梦中的噩梦”，沙克尔顿这样描述他们的艰苦历程。

永远都考虑周到的沙克尔顿带来了队员们出航以来堆积下的信件。他还带来一些报纸，队员们非常惊恐地得知，战争仍在进行，而且伤亡惨重。

9月3日，沙克尔顿从蓬塔阿雷纳斯写信给埃米莉。“亲爱的，我完成任务了，”他幸福地感叹，“没有人死亡，我们经受住了这场严峻的考验。”

沙克尔顿非常善于吸引公众的注意，他告诉队员们在返航智利的时候，不要收拾得太干净。群众将要在蓬塔阿雷纳斯等待他们的归来，如果他们看起来肮脏凌乱的话，将会造成更大的影响。对于每一个“持久号”队员来说，这场苦难都结束了，但对沙克尔顿来说却并非如此。罗斯海上还有这次探险的另一支分队，他得去援救他们。

沙克尔顿一直关注着周围人的需要。

“头儿”一定极度地渴望休息。他非常疲倦，极度沮丧，

入不敷出。但是在他拯救队员的过程中，他远离公众的注意和媒体的镜头，表现出了非同寻常的无私精神。很多事情都是为陌生人做的，有些非常单调乏味，而且有时他正处在工作的紧要关头，但沙克尔顿总是关注着他周围的人们。

今天，亚利桑那州图森市90岁的阿瑟·C·霍尔依然记得在1916年秋天，他和沙克尔顿以及沃斯利在一艘来自南美的船上共同度过了6个星期，沙克尔顿对他和他母亲都非常友善。

沙克尔顿和沃斯利登上“帕里斯米纳号”，前往新西兰，对困在罗斯海的一队人发起救援行动。6岁的霍尔在母亲的带领下，从智利的瓦尔帕莱索前往新奥尔良。

霍尔先生的父亲曾是一家炼铜公司的主管，这个年轻的家庭于1916年3月迁往智利。6个月后，他的父亲就染上了伤寒。他离开卡尔德拉的家，被送往瓦尔帕莱索的一家医院，但那里的医生同样无能为力。于是，这位悲伤的母亲领着儿子，带着丈夫的遗体，返回加州老家，这时，他们同两位探险家相遇。

在漫长的旅途中，这奇怪的4人组合经常在一起就餐。霍尔先生记得沃斯利是他们两个人中比较健谈的，他常给这对母子讲述探险和幸存的惊险故事。他回忆说，沙克尔顿要安静得多，而且“考虑得非常周到”。霍尔母子不得不把南美家里的东西打包整理好，所以，在卡尔德拉停靠的时候，永远充当头儿的沙克尔顿帮助这家人把财物收拾好，运送上船。他还负责安置这对母子在巴拿马一家酒店为期一周的停留，指导他们通过新奥尔良的海关，并将他们返家的最后一段航程安排妥当。4个人一同乘坐普尔门式火车，到达加州的圣何塞。

尽管刚刚从灾难中拯救了27条性命，又要准备去遥远的南极地区的另一侧救援其他人，沙克尔顿还是不怕费时费力地帮助了两个人。霍尔先生将这称做“沉静有效的领导艺术”。

直到今天，霍尔先生还是珍藏着一本《艾凡赫》(*Ivanhoe*)，上面有欧内斯特爵士的题词：“赠与阿图罗·霍尔，1916年10月29日，E·H·沙克尔顿于‘帕里斯米纳号’。”他说沙克尔顿还从利马给他带来了一本《瑞士家庭鲁宾逊》(*Swiss Family Robinson in Lima*)。

沙克尔顿坚持工作，直到把所有的事情都做完。

罗斯海上的队伍由10个队员组成，为穿越南极洲提供补给。沙克尔顿接受了救援他们的任务。当“持久号”队员被困冰中的时候，“曙光号”也被困在大陆的另一边。队员们还没来得及装上所有储备，船就被狂风吹到海里了。在积冰里漂流了10个月之后，这艘船终于在冰雪融化的时候获得自由，但船体受损，已经变得摇摇摆摆。它于1916年3月返回新西兰。岸上的幸存者正在等待救援船只的到来。

1917年1月，沙克尔顿找到10个人中的7个，他们还勉强活着。他给妻子埃米莉写信说，他似乎“永远都需要在场亲自解决问题”。沙克尔顿曾经让麦金托什船长负责，但他却不堪重负。沙克尔顿尖锐地写下了麦金托什缺乏组织性的缺点，最终却自己承担了队员死亡的责任。

获救的R·W·理查兹教授非常感激沙克尔顿能够接手负责。“我们在南极地区同他未曾谋面时，对他都很不满，”他说，“你可以从我评价他的语气中知道我现在怎么看他。他是一个天生的领导者，富有个人魅力——在我看来，这是所有南极探险所需要的杰出品质。”

1917年5月，沙克尔顿终于返回了英格兰。那时候，他重新出现在南乔治亚岛时的荣耀已经褪色。这次探险因为定在战争期间，一直颇受争议，但是很多人站到沙克尔顿一边，说他们一队人很有胆识。

在沙克尔顿的书和演讲中，他简短地总结了“持久号”队员所经受的磨难：“没有词语可以恰当地描述他们的勇气和乐观。勇敢而又欢快，耐心又不失开朗，用笑声和歌唱来忍受饥渴的折磨，数月徘徊在死亡边缘却从不伤悲——这种精神，使我们有勇气面对一切。我爱我的队员们。”

沙克尔顿如何下定前进的决心

■ 在没有什么选择的情况下，极大的风险也变得可以接受。有时，大胆冒险可能带来的回报，使得可能遭受惨重损失的冒险看起来也是可行的。

■ 在危机中，持久的智慧会慰藉并激励你和他人，要不断从中汲取灵感。这会带你走出身心的困境，并使你保持洞察力。

■ 在圆满完成一项工作之后，祝贺自己和他人。拍拍肩膀、真诚地握握手，都是表达个人感激的方式，永远不会过时。

■ 鼓励你的队员们具有独立精神。如果你是一个好的领导者，他们会有自己追求成功的决心。

■ 让队员们激励你。有时，过于繁重的工作会迫使你考虑降低标准。请记住，最后的工作成果代表的必须是整个团队的最大努力。

■ 即使在压力最大的情况下，也不要忘记，你是更广大的团体的一部分，他们可能受益于你的专业知识。反之，你也可以从团体活动和家庭活动中获得有用的工作技巧。

■ 确保整项工作的最终完成。在繁重的任务过后，你的队员们能够暂停下来，但是，你必须负责保证整项工作最终圆满完成。

应用实例

迈克尔·H·戴尔退休前是美洲豹北美公司总裁。孩提时代，他住在英格兰的伯明翰，自从听说了沙克尔顿的事迹，他就把这位探险家作为榜样。在戴尔先生的职业生涯中，作为领导者，他总能从沙克尔顿和其他历史人物身上汲取灵感、获得教益。

他所在的公司曾发起一场挑战活动，力图将下一年的销售额提高50%。他以沙克尔顿的专注和决心为榜样激励推销员团队。1999年1月该公司在迪拜召开会议，分公司的139名独立经销商中的大部分都聚集在那里，探讨销售策略。在这次会议上，戴尔先生讲述了“持久号”探险的故事。

“你们若是有沙克尔顿那样的投入和奉献，你们一定会创造奇迹。”他这样告诉大家。

而接下来的事情，就真的像是一个奇迹。这年年底，美洲豹汽车的年销售量猛增到35 039辆——比1998年的数字提高了56%还多。各分公司最终大大超过了1986年24 464辆的销售纪录。“他们做得很对。”戴尔先生这样评价他的销售商们。

当然，美洲豹公司业绩的提高有很多原因，包括受欢迎的新车型的引进、美国经济的增长、追求名牌的世界潮流。但是戴尔先生喜欢将之部分归功于他的演讲。他说，听众有“热烈的反响”，他相信他的评论激励了很多雇员去付出双倍努力，做到最好。“沙克尔顿总是果断地下定决心。”他说，“只要你还活着，就有机会。”

1990年10月，戴尔先生成为美洲豹公司新泽西州莫沃总部的总裁，这时，他本人就表现出了这种决心。英国的美洲豹有限公司当时刚刚被以25亿美元的价格卖给了福特汽车公

司，这一举动被许多观察家认为是关键性的错误。1994年，福特公司公布了该公司超过10亿美元的营业损失和重组费用。美洲豹北美公司则宣布，两年来，它每天的亏损超过100万美元。

20世纪80年代豪华车的热潮在90年代早期已经衰退，但是，美洲豹公司还是因为质量低劣而受到尖锐批评。这时，戴尔先生说："消除顾客的顾虑和担心，是我们在美国市场遇到的最大挑战。"

戴尔先生为美洲豹公司的生存奋力拼搏。1992年，他裁减了将近40%的人员，然后集中剩余人员，为顾客提供满意服务，大力提高公司声誉。此后不久，美洲豹公司开始稳定地大量生产新型汽车。1994年最后一个季度，XJ6豪华轿车热销，美洲豹公司终于宣布自1990年以来首次盈利。1997年，XK8替代了XJS车型。1999年，美洲豹公司又以有竞争力的价格推出S型汽车，销售量不断攀升。同时，戴尔先生也在帮助经销商获取利润，他增加了黄金时间的电视广告量，扩大了美洲豹的知名度。

1999年年中，他的努力再次得到了回报。加州的阿古拉山动力协会在全国范围内进行调查，公布了1999年度汽车满意度排行榜，美洲豹汽车首次与卡迪拉克和沃尔沃汽车不相上下。戴尔先生以典型的沙克尔顿方式对这次成功表达了深深的谢意："我们团队中的每一个人，不论是车间里的工人、美国本土的雇员，还是全国的经销商，都为树立这个里程碑做出了重要贡献。"

接下来的一年传来了更多的好消息。在S型汽车销售成功的带动下，2000年头5个月的全美销售量就已经比1999年全年提高了80%。，戴尔先生在这个时候退休了，结束了在美洲豹

公司42年的工作。

他是1955年在英格兰开始汽车业生涯的，那时他才20岁，做零售方面的工作。1957年，他加入了英国汽车公司（BMC）的销售系统，还在非洲和拉丁美洲工作过。1966年，他作为英国汽车公司的销售经理前往美国。1970年，在一系列并购之后，他被委派负责美洲豹公司的销售工作。戴尔先生取消了该公司原有的销售商各自独立的地域系统，建立了一个联系紧密的经销商网络，以便更好地解决质量问题，为客户提供更加满意的服务。在MG和凯旋型汽车退出市场之后，20世纪80年代，他在公司的战略重组方面发挥了重要作用，他主张公司应把战略重点放到美洲豹车型上，因为美国是该公司当时最大的市场。1985年，他被任命为该公司负责销售和市场的高级副总裁。

出任美洲豹北美公司总裁之后，戴尔先生意识到，在调节工作场所的氛围方面，商业领导者起到了多么重要的作用。“我的肢体语言、行为方式、说话语调会影响到公司里的每一件事。”他说，“如果我早晨因为一件事情心烦，十点半全美国的分公司都会传遍。”

通过平衡工作与生活，戴尔先生在整个职业生涯中保持着高涨的热情。他兴趣十分广泛，甚至自己拥有并驾驶几架老式飞机。他曾加入过英国皇家空军，现在担任着位于纽约州埃尔迈拉的国家战斗机博物馆、实验飞行器协会基金会以及其他组织的理事。他还参加过赛车俱乐部。在驾驶着自己的赛车在一系列赛事中胜出后，他获得了美国赛车俱乐部1973年的全美冠军。他还曾为美洲豹公司的“44车队”制造的美洲豹汽车试车，该车队基地原先设在弗吉尼亚州。

戴尔先生在沙克尔顿身上很好地学到了乐观主义精神。

"无论情况多么糟糕，他从不流露任何放弃生存努力的迹象。"

然而，他补充说，他的母亲"是一个和沙克尔顿不相上下的人物"。不管有多么艰苦，她总会看到事情积极的一面，这使他颇为受益。她灌输给儿子一种"一定能做到"的精神。"她和沙克尔顿一样，骨子里没有一丝悲观的念头。"戴尔先生说。

对戴尔先生来说，这种精神帮助他弄清了真正的领导艺术和机械管理之间的区别。"被动接受管理的人，仅被简单告知该做什么；"他说，"而在恰当的领导下，人们的主动性会被激发，他们会尽可能以最好的方式做任何必要的事情，完成工作，并不需要过多的指导。"

8 其道犹存

我曾与斯科特、沙克尔顿和莫森共过事，也曾见过南森、阿蒙森、皮尔里、库克以及其他探险家。在我看来，综观最能体现领导才能的各项因素：面对危机时的镇静、应对困难的谋略、决策时的果断、永不言败的乐观主义，以及能够使其他成员也具备同样素质的才能、卓越的组织能力、对下属的关怀和恪尽职守，这些都可以归结到沙克尔顿身上，他是一位名副其实的英雄和绅士。

——弗兰克·怀尔德，“尼姆罗德号”船员，“持久号”与”探索号”的副指挥


The Ohio State University Archives, Sir George Herbert Wilkins Papers.

其道犹存

沙克尔顿于1922年1月5日去世。“持久号”8名船员中的7名齐聚沙克尔顿墓前，哀悼他们的领导者，他们也参加了“头儿”的“探索号”探险。

左起：弗兰克·沃斯利、弗兰克·怀尔德、詹姆斯·麦基尔罗伊、查尔斯·格林、托马斯·麦克劳德、亚历山大·麦克林和A·J·克尔。

除了抱憾未能实现穿越南极洲的梦想外，沙克尔顿还是很为自己的成就感到骄傲的。从他的船撞冰损毁那刻起，他就确立了一个目标：带着他的船员活着回家。凭着在25年多的海上工作中积累的经验，在信念和坚持不懈的乐观主义的支持下，他确实做到了。“靠上帝的保佑，我在南极和北极的灾难中救出了最多的人。”沙克尔顿重返文明社会后在给妻子的信中这样写道。

沙克尔顿善于利用每一个机会取得进步。如果在平时，他一定会迅速扩大这些为世人瞩目的救人事迹的影响，以为下一次雄心勃勃的探险做铺垫。由于这些事迹他被视为英雄，并应邀走访了南美洲、澳大利亚、新西兰和美国。他急切地将过去仅为了生还而用到的知识、精力、经验和专长投入到能为他和他的祖国带来回报的事情当中。

当他于1917年春重返英国时，战争仍然在继续。沙克尔顿立即回作战部门工作。此后的两年，他先是赴南美洲活动，争取对英国的支持，接着参加了向俄国北部运送军队和装备的工作。

到了20世纪20年代早期，沙克尔顿又得以专注于极地探险。一个德威士的校友愿意资助他的探险计划。沙克尔顿以前的导师，皇家地理学会的休·罗伯特·米尔也帮他设计科学的方案。经过一年的准备，沙克尔顿发起了南极副极地探险活动。此次探险的目标是环游南极洲以绘制其海岸线图，探测该区域的偏远岛屿，并完成广泛的航海研究。总是处于新技术最前沿的沙克尔顿还带了一架水上飞机。

在非同寻常的忠诚感与韧性的感召下，8名“持久号”的前船员加入了18人的探险队，其中包括副指挥弗兰克·怀尔德、船长弗兰克·沃斯利、医生亚历山大·麦克林和詹姆

斯·麦基尔罗伊、气象学家伦纳德·赫西、轮机员A·J·克尔、二等水手托马斯·麦克劳德和厨师查尔斯·格林。“探索号”于1921年9月18日离开英国。

沙克尔顿看上去远比他的实际年龄47岁苍老。他的健康出了好几次问题。在里奥，他心脏病发作，但又不让麦克林给他做检查。“头儿”坚持不向疾病低头，继续按他的计划行事。

此次探险好像从一开始就霉运不断。轮船有许多结构上的毛病，沿途经常靠岸大修。圣诞节当天，“探索号”被卷入一场风暴达5天之久。当靠近南乔治亚岛时，船员们已经筋疲力尽了。尽管“头儿”自己也很疲劳，但他还是不让麦克林叫醒沃斯利船长去值夜班。他说：“他们已经很累了，需要尽可能多的睡眠。”3天后，他在日记中写道：“我老了，也累了，但我必须继续领导下去。”

“探索号”于1922年1月4日在南乔治亚岛的格吕特维肯港靠岸。沙克尔顿充满了怀旧之情。他给新船员们讲述他的传奇航行经历以及和两名同伴徒步穿行海岛的故事。当晚尽兴而归，回到自己的寝舱后，他在日记中写道，他度过了一个“美妙的夜晚”，并以一行小诗作为当天的结束：“在黎明前的黑暗里，我看到海湾上空有一颗孤星如宝石般悬于天际。”数小时后的1月5日凌晨，“头儿”因心脏病发作逝世。

沙克尔顿曾对一位朋友总结过他是怎样看待生活和管理的。“一些人认为视生活如比赛是错误的，我却不这样想。”他如此说道，“对我而言，生活意味着最伟大的比赛。把生活当成微不足道的比赛、可轻视的比赛或是规则无足轻重的比赛都是危险的。规则非常重要。比赛必须公平地进行，否则就根本不能算做比赛。并且，即使赢得比赛，也并非达到了终极目标。终极目标是要正大光明地获胜。实现这个终极目

标需要一些素质。忠诚是一个，纪律是一个，无私是一个，勇气是一个，乐观是一个，骑士精神也是一个。"

上述素质中需补充一点：智慧。沙克尔顿的骑士精神和个人魅力在他生活的年代也许还能为其广开门路，但几十年后，他的策略中还能经久不衰的只剩下永不过时的常识和智慧了。谈到这点，我们可以回顾一下本书中曾对"头儿"的故事留下深刻印象并受到激励的人们：一位探险家，一位主张进步的军事领导，一位科学家，一位富于创新的教育家，一位互联网先驱，以及新经济、服务业和传统制造业的公司执行官。

使沙克尔顿感到遗憾的是，他一直未能就其领导艺术中的"智慧"（今天我们称之为"战略"）写一本书。他说过："回头想想，那是最让我感兴趣的东西。"但与此相反，他写的是一部畅销不衰的冒险传记。该书极力表现沙克尔顿希望展示的有关他的种种经历与成就。

在沙克尔顿去世后的第十年，皇家地理协会在伦敦总部为他立了一尊雕像。在落成典礼上，作为项目主要资助者之一的泽特兰勋爵预言，其后的数年，这位探险家将主要因"尼姆罗德号"探险而为世人所铭记。他认为这是沙克尔顿在地理发现和新领域探索方面最伟大的成就。

时间却证明了另外一点。毕竟，领导艺术比单纯达到一个目标更重要。领导在于激励他人获得成就，还要向他们传授能持续成功的方法并使他们保持信心。"头儿"让他所有的下属全面了解他们自己的潜力并给他领导过的人留下了终生影响。"沙克尔顿的人总会像个沙克尔顿的人。""尼姆罗德号"上的地质学家雷蒙德·普利斯特兰说。尽管因参加斯科特的"新地号"探险而更加出名，但他仍在沙克尔顿去世若干年后

做出上述评价。

当然，沙克尔顿对下属的关怀有极富人情味的一面，即使大家不再共事也会持续下去。詹姆斯·麦基尔罗伊医生告诉一位来访者，沙克尔顿在因战斗受伤到伦敦一家医院住院的14个月里，经常找麦基尔罗伊给他医治。当水手沃尔特·豪陷入经济困境时，沙克尔顿在自己也不宽裕的情况下依然慷慨解囊。

他永远不会放弃做一名领导者和保护者。1917年6月，返家一个月后，沙克尔顿给汤姆·克林写了一封感人的信，鼓励他尽力而为。信中写道："目前，就你的工作而言，仅有我所做的一切是不够的，因为我得知，你一定得通过这个简单的考试才能领军饷。只要去做，你肯定会成功。为什么不振作起来抓住这次机会呢？行动吧，老伙计！这对你很有意义。你说别的人正领着陆军的军饷，他们和海军不同。他们的训练并不难，一名陆军士兵几个月就可以训练好，一名水手却得用好几年。你从没被任何水手的工作吓倒过，所以别被小小的考试吓倒了。"

沙克尔顿去世数月后，参加"探索号"探险的8名"持久号"船员中的7名回到南乔治亚岛，为他们的"头儿"扫墓并合影留念。埃米莉·沙克尔顿要求把她的丈夫埋葬在他最热爱的地方，因此他被安葬于南乔治亚岛上四周遍埋捕鲸人的地方。

"持久号"船员总是对"头儿"的救命之恩心存感激，而他们还感受到了他给予他们的更深层次的恩惠。"我确信我们在认识他后都变得更好，并且他给我们树立的榜样使我们更加热爱生活。"赫西写道。

沃斯利补充道："他的精神将与我们同在。"

沙克尔顿留下的是他如何坚定不移地克服那些貌似不可

逾越的困难的范例。当一名男校校长向他征求建议时，沙克尔顿说："我能对你的学生提出的惟一忠告就是：面对困难、危险和失望时，永远不要放弃希望。最坏的情况总能熬过去。"

沙克尔顿没能活到指导自己的孩子如何面对将来那一天，然而，他不太可能去鼓励或阻止孩子步自己的后尘。沙克尔顿认为人们应该自己决定自己的道路和选择。他最小的孩子爱德华还是继承了父亲的衣钵，终生以探险为乐，虽然他在这一领域的开拓是有限的。1932年，爱德华成为第一个登上位于婆罗洲的巫鲁山的西方人，并在两年后赴北极地区旅行。他因此得到了一枚由皇家地理协会授予的勋章。此后他的表现就更像他父亲了，他将北极之行的目的地幽默地描述为"一个供青年男子克服自卑情结并因此学会怎样和女孩交谈的地方。"作为一名作家和许多自由事业的成功者，沙克尔顿勋爵一生中的大部分时间在从政，并成为上议院工党领袖。他于1994年去世，享年83岁。

1999年，加利福尼亚大学圣迭戈分校的家庭与预防医学教授劳伦斯·A·帕林卡什（Lawrence A. Palinkas）应邀参与一个旨在为长期在太空工作的宇航员挑选理想领导者的项目。帕林卡什博士的项目是美国国家航空航天局一项计划的一部分。这项计划的目的是训练选拔出的美国宇航员，使之能在由16个国家组建的国际空间站里工作，该空间站配备了价值600亿美元的研究设备，将被发送到地球上空200英里的地方，预计到2005年制造完成。他需要发掘能成功支持团队精神、集体生活，并能造应长时间在封闭空间工作的人。

他想到了沙克尔顿。"所有极地探险者当中，我最欣赏他。"帕林卡什博士说。作为极端环境下心理适应力研究的一部分，

帕林卡什博士曾6次到过南极。“让我印象深刻的是沙克尔顿的灵活性——根据需要，选择承认失败或做出超人之举。我认为对于在极端和隔绝的环境下生存，灵活性或适应性比其他任何品质都重要。”

帕林卡什博士同样欣赏沙克尔顿不断激励下属的做法，并且相信沙克尔顿民主的作风能解决孤立无援的群体中的一个最大问题——成员中拉帮结派的倾向。“这正是勇气和适应性的体现，适应性使沙克尔顿作为一个领导者超越了时间与空间，”帕林卡什博士补充道，“具备这些素质，即使在去火星的任务中他也能成为一名理想的领导者。”

也许衡量一位领导者最重要的方法是看他的影响力随着时间的变化会发生怎样的变化。沙克尔顿留下的东西不仅持久而且在很大程度上得到了拓展。他的经历广为人知，时时唤起了人们的乐观主义精神和对人类潜力的信任。上世纪中叶，在太空竞赛之前的许多科技进步中，沙克尔顿至少成了两本著名书籍的主角，两本书的作者分别是马杰里和詹姆斯·费希尔，以及艾尔弗雷德·兰辛。上世纪末，当高速发展的经济使技术飞速发展并带来了探索热潮时，沙克尔顿又再次被推到前沿。

在那两个阶段之间，我们只能想像有多少个人的挑战和多少专业项目受到了沙克尔顿的鼓舞。他的范例适用于许多方面。1909年，沙克尔顿成为勃朗宁团体的主席，这是一个位于伦敦、为城里最贫困地区的男人和男孩提供教育和娱乐的俱乐部。成为主席的第一年，他得到了团体的徽章，上面录有他最喜欢的《前瞻》中的一行诗：“突然间，在勇士面前，最坏变成了最好。”直到1917年，他一直担任这个团体的负责人。沙克尔顿的传记作者H·R·米尔写过沙克尔顿对俱乐部

的喜爱超过了他对任何上流社会去处的喜爱，因为“它更接近现实和诗歌”。米尔对此的解释是沙克尔顿“视工人如兄弟，正如他对他们所说的那样，自从在智利的伊基克，在他第一条船的甲板上铲煤时，他就做过工人了”。

沙克尔顿对社区的责任感同样使他特别像今天的首席执行官，“无论我们的职业是什么，他的勇气和决心都能成为我们所有人的楷模。”约翰·C·怀特黑德（John C.Whitehead）说道，他于1999年与作为演员、商人和慈善家的保罗·纽曼（Paul Newman）一道发起了旨在要求首席执行官们增加公司慈善捐款的公司慈善鼓励委员会。这个委员会的目标是到2004年，使美国的公司慈善捐款年度总额增加50%，达到150亿美元。

“我认为决心是商业成功的一个重要部分，也许更重要的一部分是公众认同。”怀特黑德先生补充道。他于1999年成为新成立的高盛基金会的主席。他在高盛工作了37年，是投资银行部副主席和高级合伙人。

怀特黑德先生相信，商业人士能在工作之外做出有价值的贡献，因为他们具备制定预算和目标、监督执行情况、在远离员工的情况下认真工作以及筹集资金等各项技能。他说，在本地和全球范围内帮助人们对于公司领导者而言并非无私行为。他说：“为雇员和客户做得更好，对商业而言才是最好的。”

华盛顿大学金融学教授乔纳森·卡波夫（Jonathan Karpoff）认为，欧内斯特·沙克尔顿在今天如此引人注目的原因不仅仅在于他从难以置信的灾难中生还，更在于他在重要的事情上取得了成功。“我们渴望获得‘头儿’倡导的团队精神和友爱，”他说道，“我们欣赏他善于辨别下属的错误和

潜力的能力，以及他身先士卒的作风。我们感受到了他做出艰难抉择时的孤独。我们赞赏他不为任何短期利益所惑而尊重人的生命的信条。最后，沙克尔顿是成功的，因为从他身上，我们知道了自己想做什么样的人。”

沙克尔顿并未把旗帜插到南极，他的大多数目标从未实现，而且他从未赚够想赚的那么多钱。然而，他做了他想做的事，还做得很出色，得以青史留名。他工作的地方有创造性、有效率、充满欢乐。他成就巨大，因为他激励了团队中的每个成员都尽力而为。

沙克尔顿今天受到欣赏是因为我们想拥有他的精力、乐观、勇气、他付出的友情以及他的勇往直前。

沙克尔顿的领导思想

■“世界上有许多美好的事物，但我认为同志之谊是其中最美好的——要知道你能为别人做重要的事。”

■“乐观是真正的精神鼓励。”

■“领导是件好事，但它也会受到惩罚。最大的惩罚就是孤独。”

■“一个人必须在摆脱旧面貌的同时直接树立起自己的新形象。”

■“你手下人的忠诚是你肩负着的神圣的信任。它是某种你永远也不能背叛的、必须为之考虑的东西。”

■“我经常为成功与失败之间的细微界限感到吃惊。”

■“你常常不得不隐瞒真相，并隐瞒对真相的想法。你也许知道事实完全对你不利，但你就是不能说出来。”

■“如果你是一名领导者——一个总被别人盯着的人，你就必须不停地向前走下去。”

沙克尔顿的船员们



Scott Polar Research Institute

50周年聚会

“持久号”探险队依然健在的队员们于1964年8月在伦敦重聚，那是他们出发前往南极洲的50周年纪念日。

左起：沃尔特·豪、查尔斯·格林、威廉·贝克韦尔、亚历山大·麦克林、莱昂内尔·格林斯特里特和詹姆斯·麦基尔罗伊。

“持久号”船员

欧内斯特·H·沙克尔顿，领队
弗兰克·怀尔德，副指挥
弗兰克·沃斯利，船长
莱昂内尔·格林斯特里特，大副
休伯特·T·赫德森，驾驶员
汤姆斯·克林，二副
艾尔弗雷德·奇塔姆，三副
路易斯·里金森，轮机长
A·J·克尔，副轮机长
亚历山大·H·麦克林，医生
詹姆斯·A·麦基尔罗伊，医生
詹姆斯·M·沃迪，地质学家
伦纳德·D·A·赫西，气象学家
雷金纳德·W·詹姆斯，物理学家
罗伯特·S·克拉克，生物学家
詹姆斯·弗朗西斯（弗兰克）·赫尔利，摄影师和电影摄影师
乔治·E·马斯顿，艺术家
托马斯·H·奥德利斯，库房管理员和马达专家
哈里·麦克尼什，木匠
查尔斯·J·格林，厨师
沃尔特·豪，二等水手
威廉·贝克韦尔，二等水手
蒂莫西·麦卡锡，二等水手
托马斯·麦克劳德，二等水手

约翰·文森特，二等水手
欧内斯特·奥尔内斯，司炉工
威廉·斯蒂芬森，司炉工
珀西·布莱克博罗，服务员

“尼姆罗德号”船员（陆上小分队）

欧内斯特·H·沙克尔顿，远南小分队队长
詹姆森·博伊德·亚当斯，副指挥，远南小分队成员
T·W·埃奇沃斯·戴维，首席科学家
道格拉斯·莫森，科研人员
雷蒙德·普里斯特利，地质学家
埃里克·马歇尔，医生和制图师，远南小分队成员
詹姆斯·麦凯，生物学家和医生
詹姆斯·默里，生物学家
菲利普·布罗克赫斯特，陆上小分队成员
乔治·E·马斯顿，艺术家
弗兰克·怀尔德，雪橇手，远南小分队成员
伯纳德·戴，马达专家
欧内斯特·乔伊斯，陆上小分队成员
乔治·阿米蒂奇，陆上小分队成员
威廉·罗伯茨，厨师

“探索号”船员

欧内斯特·H·沙克尔顿，领队
弗兰克·怀尔德，副指挥
弗兰克·沃斯利，船长
亚历山大·H·麦克林，医生，负责管理储藏品和设备
詹姆斯·A·麦基尔罗伊，医生
伦纳德·D·A·赫西，气象学家
A·J·克尔，轮机员
D·G·杰弗里，领航员
查尔斯·R·卡尔，飞行员
G·维贝尔·道格拉斯，地质学家
乔治·休伯特·威尔金斯，博物学家
哈罗德·沃茨，无线电报员
詹姆斯·马尔，童子军
詹姆斯·德尔，水手长和电工
托马斯·麦克劳德，二等水手
查尔斯·格林，厨师
克里斯托弗·奈斯比特，船上文书
S·S·扬，消防员
H·J·阿赫莱斯，修理工
诺曼·穆尼，童子军（从马德拉群岛回家）
罗伯特·贝奇，（从马德拉群岛回家）
A·埃里克森，捕鲸专家（只是随行至里奥）

致 谢

1969年的夏天，我和其他6个女孩在佛蒙特州扎营，在一个小屋里度过了8个星期。不可思议的是，似乎从相遇的那刻起，我们就已经组成了一个融洽的集体。两个星期过去了，我走进我们的小屋，突然间闪过一个念头——在接下来的6个星期里，我们还能继续如此和睦地相处下去吗？我们没能做到。但是，我从此对团队的运作产生了浓厚的兴趣。

1984年5月，我偶然间在波士顿公共图书馆翻到了一本《沙克尔顿的航行历程》(*Shackleton' s Boat Journey*)。跟之前和之后的其他许多人一样，我被书中的故事深深吸引住了，28个人冒着生命危险，在一个与世隔绝的地方生活了将近两年后脱险，而且似乎是相当快乐地度过了这段漫长的岁月。

我想了解的不仅仅是所有我能找到的关于“持久号”探险的书中讲述的那些东西。我想知道谁是谁的朋友，谁不受欢迎，谁被雇用为管理人员但却没能胜任，反之，谁刚开始只是普通职员，后来却被委以重任。我想知道这些人究竟是什么样的人，他们彼此之间是如何相处的，他们如何形成了那种非凡的“团结一致”。最终，为了寻找那次探险的日志，我几乎走了半个世界。

我并没有很明确的目标和计划，不知怎么的，我在这个

引人入胜的故事的驱动下，改编了两名船员——托马斯·奥德利斯和弗兰克·赫尔利的日记。就我的兴趣而言，奥德利斯那500多页的日记简直是无价之宝。他于1915年8月29日写道："我知道在读所有其他极地探险的书的时候，没有什么比领导者们的特点和个性更能引起我的兴趣了，但是我们一般难以从领导者自己的叙述中得到一个清晰的判断。因此，我希望读者会对这本由欧内斯特爵士的一位老朋友写下的对他的印象记感兴趣。"我感觉他似乎正在80年时空之外对我说话。

1998年4月，斯蒂法妮·卡帕雷尔为《华尔街日报》写了一篇关于欧内斯特·沙克尔顿爵士和他那不寻常的"持久号"探险的文章。这篇文章在读者中间引起了很大的反响。

在她的文章中，斯蒂法妮提到我花了多年时间研究欧内斯特爵士的领导才能。在文章发表那天，早晨9点，我的电话铃响了，是一位编辑打来的，他问我是否有兴趣写一本这方面的书。在接下来的一年里，我终于了解到无论是虎鲸、大浪、冰冷的瀑布，还是最糟糕的——跟27个伙伴一起被困长达21个月，都无法跟写书这个令人畏缩的任务相提并论。可以用沃斯利船长最喜欢说的一个感叹词来概括："唷！"

回想起来，很明显，当时我应该立刻给斯蒂法妮打电话，但是事实上，差不多一年以后我们才碰面，并且决定共同撰写这本书。我就算找遍全世界，也不可能找到比她更好的合作者了。跟斯蒂法妮合作绝对是无与伦比的美妙经历。

在达瓦·索贝尔的大力帮助下，我省却了许多周折，很快就为这个计划找到了一个完美的代理人——迈克尔·卡莱尔。谢谢你，迈克尔，谢谢你的信任。

在1984年的那一天，我确实不知道一本小小的书竟然

把我从南极洲带到了阿伯丁，让我结交了许多来自三大洲的朋友。

我要感谢我那些南极地区的朋友们，与他们的交谈开阔了我的视野，加深了我对南极地区的了解。在和格兰特·埃弗里、戴维·麦戈尼格尔、杰夫·鲁宾、朱迪·哈洛克、哈丁·邓尼特、罗布·斯蒂芬森、沙恩·墨菲、乔·布盖尔和马丁·格林的交谈中，我领悟到了很多，这些领悟在这本书中都能找到痕迹。

我们还要感谢斯科特极地研究所的鲍勃·黑德兰和菲利帕·史密斯、达特茅斯学院的菲尔·克罗恩韦特、皇家地理学会的奈杰尔·温泽和乔安娜·斯卡顿、达利奇学院的詹恩·皮戈特、《国家地理》杂志社的瓦莱丽·马丁利、米切尔图书馆的斯蒂芬·马丁、亚历山大·特恩布尔图书馆的戴维·雷特，以及阿德里安娜·阿卜杜努尔。

特别要感谢阿瑟·霍尔，他写的欧内斯特爵士和弗兰克·沃斯利的传记给了我们很大的帮助。

感谢卡罗琳·亚历山大为我们引见。

感谢罗兰·亨特福德，我和她一起度过了一个愉快的下午，谈论跟欧内斯特爵士有关的一系列话题。

感谢埃伦·格雷厄姆在手稿方面为我们提供的专业帮助。

感谢我亲爱的朋友，朱迪·哈伯昆，她是我们的顾问和榜样，为我提供了沙克尔顿模式的一个生动的实例。

感谢Penguin Putnam的克莱尔·费拉罗、萨拉·贝克、道格·格拉德、路易丝·伯克、卡罗琳·尼科尔斯、伊凡·赫尔德、保罗·巴克利和露西亚·沃森，他们与我们交流了对这本书的看法。

斯蒂法妮和我还要感谢“持久号”船员们的后代，是他

们帮我们建立了与他们的父亲、祖父、叔父和表兄弟们之间的生动而鼓舞人心的纽带。

我们特别要感谢亚历山德拉·沙克尔顿，在她的引见下，我们接触到了欧内斯特爵士的家人和朋友，增加了我们对他的了解。我们要感谢杰里米·拉肯，他跟我们谈了许多欧内斯特爵士早年在海上的工作经历对他领导风格的形成产生了什么样的影响。我们还要感谢佩吉·沙克尔顿·拉肯，她对欧内斯特爵士身上的教友派思想和爱尔兰传统的精辟阐释，以及她对这位表兄的童年印象对我们有很大的帮助。我们也要感谢乔纳森·沙克尔顿，他为我们充当了沙克尔顿家族的资料库。

感谢汤姆·克林的后代，布伦丹和杰勒德·奥布赖恩，是他们使我们有机会读到他们的祖父和欧内斯特爵士之间感人的信件。还要感谢休·克林，他对19世纪爱尔兰人的敏锐观察对我们很有帮助。

感谢托尼·赫尔利和阿德尔·赫尔利，他们对生活的热爱和对探险的热情仿佛把他们的父亲带到了我们眼前。

需要特别指出的是，我非常非常感谢麦克林一家。在20世纪50年代，亚历山大·麦克林医生对沙克尔顿的传记作家们来说是一个独一无二的活资料库，当时写沙克尔顿传记的作家有马杰里和詹姆斯·费希尔，还有艾尔弗雷德·兰辛。麦克林医生认真地给我们回信，把他的文章提供给我们做参考，还准备随时接受我们的访问。他对我们没有别的要求，只希望我们用事实说话，不要夸张，把这个故事在时间上和精神上无与伦比的丰富性展现出来。

在我见到麦克林医生的儿子们的两年前，我曾经读过20世纪50年代费希尔兄弟采访当时还在世的沙克尔顿探险队员

的访谈录。其中那段对麦克林医生的采访给我留下了很深的印象。时隔40年，当时的麦克林医生仍然散发着个人魅力。他很有趣，对他同伴们的个性有很深刻的了解，有着超强的记忆力，最重要的是，他很坦率，也很公平。难怪欧内斯特爵士当年那么快就雇用了他。

我永远感激桑迪和理查德·麦克林，他们向我敞开了他们的心、他们的家，还有丰富的宝藏——有关沙克尔顿的各种资料。

最后，我要感谢我亲爱的老父亲，他总是在那里支持着我。

——马戈特·莫雷尔

我要感谢我的孩子苏珊·科特，是她把沙克尔顿的传奇故事介绍给我。感谢我在《华尔街日报》的编辑迈克尔·米勒，是他预见到了这个不寻常的商业传奇的潜在价值。感谢我的合作者马戈特·莫雷尔，是她邀请我参加这个伟大的创作计划的。感谢我的侄子迈克尔·迪库佐，他在写作技巧方面给了我很大帮助，还帮我处理了许多技术问题。感谢我在纽约州阿斯托里亚的朋友和邻居，他们慷慨的行为对我而言是很大的鼓励和支持。

——斯蒂法妮·卡帕雷尔

Document generated by Anna’s Archive around 2023-2024 as part of the DuXiu collection (https://annas-blog.org/duxiu-exclusive.html).

Images have been losslessly embedded. Information about the original file can be found in PDF attachments. Some stats (more in the PDF attachments):
{
"filename": "MTExMzM0NjAuemlw",
"filename_decoded": "11133460.zip",
"filesize": 18758585,
"md5": "7f86034fbe841b2e26ef7a9f5979856e",
"header_md5": "617ac3601e4a074c72cb564b3028408c",
"sha1": "1837da4fba4baee424c3ad63928f3604185ce168",
"sha256": "c68ab5cc39bb3cab92face5496ccb52e599fddb42e70fd678243f5a87c4127b6",
"crc32": 4268159801,
"zip_password": "wcpfxk&*^TDwcpfxk",
"uncompressed_size": 19621556,
"pdg_dir_name": "",
"pdg_main_pages_found": 223,
"pdg_main_pages_max": 223,
"total_pages": 249,
"total_pixels": 1219379520,
"pdf_generation_missing_pages": false
}